

# **Barometer Maatschappelijk Vastgoed**

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

## Colofon

Druk	Koninklijke Van Gorcum Assen
ISBN	978-90-819774-5-6
NUR	805
1 <sup>e</sup> druk oktober 2014	
Omslag	Jan Veuger
Advies- en redactieraad	Eltje de Klerk MSc MRE Annette Tjeerdsma MSc Saskia Roest

1<sup>e</sup> exemplaar aangeboden op het congres Barometer Maatschappelijk Vastgoed op 8 oktober 2014 aan de Minister Wonen en Rijksdienst, drs. Stef Blok.



© 2014 Jan Veuger. Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgeefster van deze uitgave, door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hen op te treden, niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, wat ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgeefster is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoeding voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 lid 2, Auteurswet 1912 en in het Kb van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b, Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

## Voorwoord

De aandacht voor maatschappelijk vastgoed groeit, evenals de omvang, het belang, de impact de positie in de maatschappij. Daardoor is er ook een duidelijke behoefte aan publicaties over toegepast en wetenschappelijk onderzoek over maatschappelijk vastgoed en aangrenzende gebieden. Mijn motivatie is dan ook om kennis op dit gebied te delen onder het moto: *share your talent, move the world*. De Barometer Maatschappelijk Vastgoed is een jaarlijks terugkerende publicatie over trends en ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk vastgoed en is één van de producten van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed. Voor het zevende achtereenvolgende jaar presenteren wij trends en ontwikkelingen van maatschappelijk vastgoed zoals we die in het voorgaande jaar hebben kunnen waarnemen. Hoewel het boek niet allesomvattend is, geeft het een goed beeld van de thema's die volgens maatschappelijk vastgoedexperts actueel en belangwekkend zijn.

De publicatie is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed, in samenwerking met verschillende onderzoekers en andere experts. Een interactief proces, waarbij ruimte was voor de eigen interpretaties en visies van de betrokken deskundigen, heeft geleid tot bijdragen die exclusief geschreven of bewerkt zijn voor deze uitgave.

De bijdragen variëren van onderzoeksconclusies en -agenda's tot artikelen op gebaseerd op praktijkexpertise. Ze beslaan het spectrum van maatschappelijk vastgoed in de vier belangrijkste sectoren (gemeenten, zorg, onderwijs en woningcorporaties) en een viertal actuele thema's (maatschappelijk verantwoord ondernemen, ruimte & samenleving, financieel en duurzaamheid & energie).

Dit boek is tot stand gekomen met hulp van alle auteurs in dit boek, de adviesraad en kritische meelezers. Ik ben hen hier allen persoonlijk zeer dankbaar voor. Share your talent, move the world.

Jan Veuger  
Sleen, oktober 2014



# Inhoudsopgave

<b>Conclusie Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014</b>	<b>13</b>
--	-----------

Op het juiste moment het juiste doen

*ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS*

<b>I GEMEENTEN</b>	<b>13</b>
--------------------	-----------

<b>Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed 2014</b>	<b>23</b>
---	-----------

Gemeenten in beweging

*A. (Annette) Tjeerdsma Msc en ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS*

<b>Maatschappelijke doelen zijn gediend met marktbenadering</b>	<b>39</b>
---	-----------

Transparantie gewenst over subsidie aan maatschappelijke doelen

*drs. P. (Paul) Konings en ir. B. (Bert) Teuben*

<b>Sportvoorzieningen in Slochteren</b>	<b>45</b>
---	-----------

Hoe waarderen 55-plussers de sportvoorzieningen in een plattelandsgemeente?

*dr. S.O. (Sabine) Meier, drs. M. (Marielle) Bovenhoff en drs. C. (Coen) van Atten*

<b>Vijf conclusies over idealen</b>	<b>51</b>
-------------------------------------	-----------

Vastgoedbeleid gemeente Enschede 2001-2013

*ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS, dr. M. Stijnenbosch en A. Tjeerdsma*

<b>Gemeentelijk vastgoed als nieuwe beleggingscategorie?</b>	<b>61</b>
--	-----------

Paradigmashift bij gemeenten biedt nieuwe beleggingskansen

*E. (Eltje) de Klerk MSc MRE en drs. C. (Cor) Worms*

<b>De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement</b>	<b>81</b>
--	-----------

Samenhang in programma's, functies én mensen

*ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS*

<b>Simpel en tot de kern</b>	<b>87</b>
------------------------------	-----------

MVO met maatschappelijk vastgoed: waar doen we het eigenlijk voor?

*ing. B. (Brenda) van der Wal LL.B.*

<b>Big Data zijn geen TomTom</b>	<b>93</b>
----------------------------------	-----------

Een pleidooi voor eindigheid transparantie van maatschappelijk rendement

*ir. M.M.C. (Marieke) Prins MRE*

<b>Als je iets los wilt laten, moet je het eerst kunnen vasthouden</b>	99
Vastgoedmanagement in een regiegemeente <i>H.F. (Harmen) Meerbeek MSc MRE</i>	
<b>Gemeentelijke samenwerking</b>	109
Gedreven door bezuiniging of door kwaliteitsverbetering? <i>drs. G.A. (Gavin) van Osnabrugge MSre</i>	
<b>Uitbesteden van maatschappelijk vastgoed</b>	113
Realiteit of illusie? <i>ing. D. (Driss) Aarab MRE</i>	
<b>Delfzijl: een praktijkvoorbeeld van rolverandering</b>	121
Gebruikers voorzieningen kennen geen gemeentegrenzen <i>drs. E. (Erik) van Gilst</i>	
<b>II ZORG</b>	<b>129</b>
<b>Integraal aanbod wonen, zorg en diensten voor cliënten ouderenzorg</b>	131
Saneren en innoveren, hervormingen en transities <i>prof. dr. A.P.W.P. (Guus) van Montfort</i>	
<b>Briefadvies 'Langer zelfstandig'</b>	139
Een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn <i>mr. H.M. (Henry) Meijdam en ir. A.G. (Annemieke) Nijhof MBA</i>	
<b>Leegstand, herbestemming en verzorgingstehuizen</b>	161
Een verkenning door de oogharen heen <i>L. (Lars) Brugman MSc</i>	
<b>Sturen op toegevoegde waarde van (zorg)huisvesting</b>	167
Nog een lange weg te gaan <i>dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt</i>	
<b>Kwaliteit van leefomgeving</b>	173
Fundament van nieuwe combinaties van zorg en wonen <i>dr. J.J. (Ineke) Delies en drs. M. (Marjolanda) Hendrikssen</i>	

<b>Andere zorgverdeling ziekenhuizen en eerstelijnszorg</b>	179
Een veranderend zorglandschap in Noordoost-Groningen <i>dr. M.H. (Martin) Stijnenbosch en drs. W.G. (Wilma) Wolff MEd</i>	
<b>Duurzaam vastgoedbeheer kan sluiting verzorgingshuizen voorkomen</b>	187
Stel niet de functie maar menselijke dynamiek centraal <i>drs. E. (Ellen) Olde Bijvank MRE</i>	
<b>Investeren in zorgvastgoed: relatief onbekende assetclass</b>	195
Zorgvastgoed heeft ontwikkelpotentie tot investeringscategorie <i>drs. B. (Boris) van der Gijp MRE</i>	
<b>Stijgende lijn in financiële stabiliteit zorginstellingen</b>	207
Syntrus Achmea: perspectieven voor investeringen in zorgvastgoed <i>drs. J. (Joost) de Baaij MRE</i>	
<b>Interzorg bouwt voor de toekomst</b>	217
Vastgoed afgestemd op specialistische zorg <i>mr. A. (Astrid-Odille) de Visser MBA, R. (Rik) Schoemaker, E.(Erwin) van der Sluis, P. (Petra) Winters en ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS</i>	
<b>Zorgvastgoed biedt kansen voor zorginstellingen én marktpartijen</b>	229
Investeringen in zorgvastgoed zullen toenemen <i>J.A.C.M. (Jeroen) Hermus MA MRICS RT</i>	
<b>Zorgvastgoed als volwaardige beleggingscategorie</b>	235
Investeren in zorgvastgoed is 'hot' <i>ir. M.F.F. (Maurits) van Schie</i>	

<b>III</b>	<b>ONDERWIJS</b>	<b>241</b>
------------	------------------	------------

<b>Strategische vastgoedvraagstukken in het hoger onderwijs</b>	243
De fysieke-, financiële en strategische efficiency van vastgoedinzet <i>drs. C. (Cor) Worms en J. (Jorg) Otto BBA</i>	
<b>De zorgsector als voorbeeld voor primair onderwijs?</b>	255
Een efficiëncyslag is niet per definitie hetzelfde als minder geld spenderen <i>mr. D. (Dirk) Kootstra MscRE RMT/RT</i>	

<b>Extra budgetten leiden tot kwalitatief duurzame schoolgebouwen</b>	261
Reflectie op onderzoek normbudgetten gemeente Utrecht 2009 <i>ing. S. (Simone) van den Brink MArch</i>	
<b>Hoe tevreden zijn schoolleiders over hun schoolgebouw?</b>	267
Uitkomsten van de nulmeting Kwaliteit Onderwijshuisvesting <i>E. (Elco) van Aarsen MSc</i>	
<b>Gemeentelijke maatschappelijk-vastgoedexploitatie</b>	275
NEN 2699 toepasbaar gemaakt op MFA's <i>drs. G.J. (Gert-Jan) ten Hoor</i>	
<b>Sturen via businesscases vastgoed</b>	285
Cruciale elementen voor onderwijshuisvesting <i>ir. L.G.C. (Louk) Heijnders MBA</i>	
<b>IV WONINGCORPORATIES</b>	<b>293</b>
<b>Het effect van schaal en fusies bij woningcorporaties</b>	295
Alleen kleine corporaties hebben baat bij fusie <i>dr. R. (Rik) Koolma en J. (Jacob) Veenstra MSc</i>	
<b>Maatschappelijk vastgoed en bestuurders van woningcorporaties</b>	301
Overeenkomsten tussen leiderschapsrollen van bestuurders <i>dr. M. (Mariëtte) Heemskerk MMC</i>	
<b>Levensduurdenkende woningcorporaties</b>	307
Over het belang van professioneel technisch beheer <i>dr. ir. A (Ab) Straub</i>	
<b>Vastgoeddata woningcorporaties beperkt</b>	313
Geen inzicht in effectiviteit maatschappelijke doelen <i>ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS</i>	
<b>Bestuurbaarheid woningcorporaties onderzocht</b>	319
Lessen die geleerd kunnen worden uit CREM <i>ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS</i>	

<b>Organiseren van klanttevredenheid bij woningcorporaties</b>	331
Een systematische vergelijking binnen de interne organisatie <i>drs. S. (Stefan) Cloudt</i>	
<b>Honkvast uit vrije keuze of gebrek mogelijkheden op woningmarkt?</b>	337
Het meten van woonvoorkeuren van 55-plussers in Groningen <i>P. (Petra) de Jong MSc</i>	
<b>Maatschappelijk vastgoed, kerntaak van de woningcorporatie?</b>	345
Beantwoording vraagt beter inzicht in financiële effecten <i>ir. R. (René) Goorden</i>	
<b>V MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN</b>	<b>351</b>
<b>Fusie van belangen</b>	353
Perspectief en strategie <i>prof. dr. ir. A. (Anke) van Hal en drs. A. (Anne Marij) Postel</i>	
<b>MVO-Kampioen</b>	361
Duurzaam vastgoed kom er wel! <i>prof. dr. B. (Bart) Bossink</i>	
<b>Richten Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen</b>	367
De ogenschijnlijke Nederlandse paradox van koopman en dominee <i>drs. G. (Guus) Balkema</i>	
<b>De klantrelatie in veranderend perspectief</b>	375
Het coöperatieve verenigingsmodel als passend, doelmatig en sociaal <i>drs. R. (Rob) Beltman</i>	
<b>Europa op zoek naar sociaal rendement van maatschappelijk vastgoed</b>	383
Maatschappelijke meerwaarde als voorwaarde <i>drs. R. (Rudy) de Jong MRE</i>	
<b>Veertig jaar stiefkind van de vastgoedbranche</b>	389
Slechts beperkt interessant voor commerciële vastgoedsector <i>R. (Ruud) de Wit</i>	



<b>Maatschappelijk rendement meten</b>	399
Een bruikbaar afwegingsmodel <i>E. (Elisa) Souverein MsRE</i>	
<b>Duidelijkheid creëren rondom vastgoed</b>	405
Wie doet wat, wat kunnen we zelf en wat doen we samen? <i>B. (Barbara) Böhne</i>	
<b>Ondernemen als maatschappelijke verantwoordelijkheid</b>	413
De rol van de gemeente in het maatschappelijk vastgoed <i>ir. M. (Melger) Seebregts</i>	
<b>VI RUIMTE EN SAMENLEVING</b>	<b>421</b>
<b>Karakterschetsen</b>	423
Onderzoeksthema's uit de Nationale Onderzoeksagenda Erfgoed en ruimte <i>prof. dr. ir. J. (Joks) Janssen, prof. dr. E.A.J. (Eric) Luiten, prof. dr. J. (Hans) Renes, prof. dr. J. (Jan) Rouwendal, drs. O. (Olga) Faber, dr. C.J. (Cees-Jan) Pen en E. (Eva) Stegmeijer Msc</i>	
<b>Ontwikkeling science park management</b>	439
De maatschappelijke noodzaak en kenmerken van science parks <i>em. prof. ir. W.G. (Willem) Keeris</i>	
<b>Een leefbare regio, meer dan alleen voorzieningen</b>	447
Leefbaarheid, een complex begrip <i>dr. K. (Korrie) Melis MSc</i>	
<b>Gemeenschappelijk vastgoed</b>	453
maatschappelijk vastgoed voor <i>community building</i> en radicale innovatie <i>dr. ir. G.J. (Gert-Joost) Peek MRICS</i>	
<b>Het denkbeeld van De Stad</b>	459
Over stad en stads cultuur, die zich gedachteloos in ons hoofd genesteld hebben <i>dr. M. (Marina) Meeuwisse</i>	
<b>Hogeschool als <i>engaged university</i> en vastgoed als buurtwinkel</b>	465
Wij in plaats van ik <i>dr. ir. A.M. (Anna) de Zeeuw</i>	

<b>De Levende Stad biedt maatschappelijk vastgoed nieuw perspectief</b>	<b>469</b>
Leegstand is niet maatschappelijk verantwoord	
<i>ir. E. (Elma) van Beek – Vlaanderen Oldenzeel</i>	

<b>VII</b>	<b>FINANCIEEL</b>	<b>475</b>
------------	-------------------	------------

<b>Prijsinteractie van maatschappelijk vastgoed tussen gemeenten</b>	<b>477</b>
Kwaliteitsverschillen door gebruik van hedonische prijsmodellen	
<i>prof. dr. J.P. (Paul) Elhorst</i>	

<b>Waarderen van maatschappelijk vastgoed</b>	<b>481</b>
(N)iets nieuws onder de zon?	
<i>dr. J. (Jan) Vis CMC RV FRICS</i>	

<b>Maatschappelijk vastgoed bij woningcorporaties in fiscaal perspectief</b>	<b>487</b>
Beperking maatschappelijke opgave raakt de belastingplicht	
<i>dr. mr. J.M. (Jurriën) van der Heijden en mr. drs. S. (Susanne) Overes RA</i>	

<b>Marktconforme benadering van zorgvastgoed</b>	<b>493</b>
Ommekeer in het financieel denken	
<i>ir. S.H.C. (Sake) van den Berg RTsc RMT MRICS RRV en K. (Karin) van Dijk MSC</i>	

<b>Marktwerving bij duurzaam onderhoud</b>	<b>505</b>
Andere aanpak voor samenwerking tussen markt en overheid	
<i>ir. R.A. (Rinald) van der Wal en mr. C.J.M. (Caroline) Weebers-Vrenken MRE</i>	

<b>Zonnepanelen bij sportclubs en dorpshuizen</b>	<b>511</b>
Slochteren zet in op duurzaamheid van niet-gemeentelijk maatschappelijk vastgoed	
<i>drs. C. (Coen) van Atten</i>	

<b>VIII</b>	<b>DUURZAAMHEID &amp; ENERGIE</b>	<b>517</b>
-------------	-----------------------------------	------------

<b>Ontzorgen versus ruimte geven aan meedenken en meedoen</b>	<b>519</b>
Twee tegengestelde benaderingen van maatschappelijk vastgoed	
<i>dr. ir. M.A.R. (Mieke) Oostra</i>	

<b>Impact van technologie op het gebruik van gebouwen</b>	<b>529</b>
Een aanpak om impact te identificeren <i>dr. ir. J. (Jantine) Bouma</i>	
<b>Herontwikkelen van duurzaam beschermde monumenten</b>	<b>537</b>
Verkennde casestudie: Energieke Sint Petruskerk Eindhoven <i>ing. M.C. (Maarten) Vieveen MSc</i>	
<b>IX LAST BUT NOT LEAST</b>	<b>553</b>
<b>Barometer Vastgoedmanagement Nederland 2014</b>	<b>555</b>
Meer vastgoedmanagement uitbesteden <i>A. (Annette) Tjeerdsma Msc en ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS</i>	
<b>Over de auteurs</b>	<b>563</b>
<b>Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed</b>	<b>583</b>
share your talent. move the world.	
<b>Publicaties, onderzoeksrapporten en lezingen</b>	<b>585</b>

# **Conclusie Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014**

Op het juiste moment het juiste doen

*Jan Veuger*

**De dialoog tussen maatschappij en (vastgoed)organisaties is van belang om de juiste doelen te stellen en te bereiken, en daar willen we met de Barometer Maatschappelijk Vastgoed een stevige bijdrage aan leveren. Dat doen we in de vorm van gebundelde bijdragen van onderzoekers en praktijkdeskundigen. De bijdragen behandelen sectorale en thematische trends en ontwikkelingen. We kijken daarbij niet alleen terug, maar ook vooruit. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk besluiten we daarom met een vooruitzicht en gaan we in op de vraag hoe we op het juiste moment het juiste kunnen doen.**

Waarom nu dit jaar het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen? Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn zaken die vandaag de dag niet meer weg te denken zijn binnen (maatschappelijke) organisaties. Eveneens zijn er vele discussies gaande over doelmatigheid, rechtmatigheid en transparantie van het maatschappelijk vastgoed. Organisaties zoeken dan ook naar een geschikt instrumentarium om maatschappelijk verantwoord om te gaan met hun vastgoed. Soms wordt het wiel opnieuw uitgevonden of wordt er niet verder gebouwd op bestaande lessen die geleerd kunnen worden vanuit bijvoorbeeld andere sectoren. Het niet voortbouwen op bestaande kennis over maatschappelijk verantwoord ondernemen en het niet toepassen van kwaliteitsmodellen als bijvoorbeeld ISO 26000, betekent de aansluiting missen op de actualiteit.

## **Je weet het pas als je het ziet**

Er zijn twee vragen van belang voor de maatschappelijke (vastgoed) organisatie: (1) heeft de organisatie zicht op het effect dat zij heeft op de maatschappij en houdt zij hier rekening mee? en (2) weet de organisatie hoe de maatschappij over haar denkt en houdt zij daar rekening mee? Binnen kwaliteitsmanagement is de relatie tussen onderneming en maatschappij al langere tijd onder de aandacht. Maar is de maatschappelijke context van het vastgoed in uw organisatie voldoende in beeld? Het hierbij om het nemen van verantwoordelijkheid voor de gemeenschappelijke ruimte – zowel smal en concreet, als breed en conceptueel – en het aangaan van de dialoog om erachter te komen wat we er echt van vinden en wat anders kan of moet. Je weet het pas als je het ziet.

## De bijdragen in cijfers

Per aandachtsgebied – de vier sectoren (gemeenten, zorg, onderwijs en woningcorporaties) en de thema's (maatschappelijk verantwoord ondernemen, ruimte & samenleving, financieel en duurzaamheid & energie) – zijn de artikelen geordend naar auteur in volgorde van hoogleraren, doctoren, promovendi, experts en praktijkdeskundigen. Dit jaar hebben 81 auteurs de 65 bijdragen van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014 verzorgd (zie tabel 1). Op de schutbladen van de hoofdstukken van de aandachtsgebieden zijn quote's weergegeven.. Vanuit die bijdragen kunnen de volgende conclusies worden getrokken over de sectorale en thematische trends en ontwikkelingen.

Bijdragen Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014	absoluut	procentueel
Aantal bijdragen	66	-
Aantal auteurs	80	-
Aantal bijdragen van:		
- hoogleraren	9	12%
- doctoren	16	20%
- promovendi	6	7%
- experts vanuit het werkveld	49	61%

Tabel 1: Feiten en cijfers bijdragen

## Sectorale trends en ontwikkelingen

Bij **gemeenten** zijn structurele veranderingen op komst die diverse knelpunten veroorzaken. De Barometer gemeentelijk maatschappelijk vastgoed 2014 geeft dertien conclusies: (1) de helft van de gemeenten ervaart knelpunten bij het uitvoeren van maatschappelijke vastgoedtaken, (2) gemeenten zijn nog niet toe aan uitbesteden, (3) minder taken worden beschouwd als gemeentelijke kerntaak terwijl er meer actuele beleidsthema's zijn, (4) scheiding van huisvestings- en exploitatielasten is actueel, (5) veel gemeenten treffen nog geen maatregelen voor financiële risico's, (6) veel gemeenten hebben een ambtelijke visie en een gemeentelijk vastgoedbeleid, (7) de daadwerkelijke verkoop van de portefeuille is beperkt, (8) gemeenten zijn zoekende naar de juiste organisatievorm, (9) er is meer aandacht voor de technische kwaliteit, tevredenheid gebruikers en bijdrage aan beleidsdoelstellingen, (10) vooral middelgrote gemeenten pakken duurzaamheid op, (11) is er wel aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen maar een (internationale) richtlijn speelt geen rol in de verduurzaming van de eigen bedrijfsvoering, (12) gemeenten zien woningcorporaties niet meer per se als meer interessant dan commerciële partijen en (13) de gemeente Enschede wordt als koploper, of goed voorbeeld, gezien op het gebied van Maatschappelijk Vastgoed met als tweede de gemeente Utrecht.

In toenemende mate verwacht men van eigenaren van maatschappelijk vastgoed transparantie over de kosten van het vastgoed en de impliciete of expliciete subsidie aan maatschappelijke doelen. Ook de mededingingsregels van de Europese Unie spelen een rol. De vergelijking met de markt wordt zonder meer gemaakt, maar wel het liefst op een aan de situatie van gemeenten aangepaste manier.

Belangrijker en urgenter bij **gemeenten** worden helderheid over strategie en kerntaken en de sturing daarop waarbij maatschappelijk en financieel rendement van belang zijn, al dan niet uitgedrukt in euro's. Gemeenten willen dit simpel maar tot de kern geregeld hebben. Er moet ook meer gedacht worden vanuit programma's en gebieden in plaats van vanuit enkele objecten. Wanneer de gemeenten programma's in de greep krijgen, kunnen zij wellicht wat aan de knoppen van de schaarste draaien en objecten in stand houden waar later vraag naar kan ontstaan. Gemeenten willen ook streven naar een grotere samenhang in programma's, functies én in mensen. Een aandachtspunt daarbij is dat burgers zich niets aantrekken van gemeentegrenzen als het gaat over voorzieningen. Een nadere verkenning van een businesscase is nog wel noodzakelijk om uit te wijzen of een gemeentelijk vastgoedfonds in het algemeen binnen een redelijke termijn zou kunnen uitgroeien naar een efficiënte omvang. Wanneer we kijken naar sportaccommodaties zouden plattelandsgemeenten de voorkeur om individueel te sporten kunnen aangrijpen om daar meer aandacht te besteden aan het creëren van 'beweegvriendelijke omgevingen' in de buitenlucht naast gemeentelijk vastgoed voor sport.

De **zorg** staat voor een grote transitie en uitdagingen die in goede banen geleid moeten worden. Het oplossingsdomein voor vraagstukken van bijvoorbeeld de ouderenzorg ligt niet alleen meer binnen het zorgdomein. Samenwerking op het gebied van innovatie en strategie met andere domeinen is noodzakelijk. Zorgvastgoed kreeg dit jaar meer aandacht als de nieuwe beleggingsasset en heeft de potentie zich in de komende jaren te ontwikkelen tot een volwassen beleggingscategorie. Op zich is dit niet zo verwonderlijk gezien de goede financiële bedrijfspositie waarin de zorginstellingen zich al jaren bevinden. De vastgoedvraagstukken zijn groot vanwege de noodzaak enerzijds te downsize door wijzigingen in de zorgzwaartepakketten en anderzijds te upgraden in een andere meer volumineuze zorg(vastgoed)vraag die de businesscase gezond maakt. Het is soms een duivels dilemma dat je je eigen concurrent kunt zijn als zorginstelling.

Beleggers zijn zich duidelijk aan het bewegen, maar kennen nog enige koudwatervrees vanwege een beperkte trackrecord op dit beleggingsgebied. Als we naar het Verenigd Koninkrijk kijken is er een stijgende lijn in rendementen op dit vlak aanwezig. Het lijkt er dan ook op dat we aan het begin staan van een zich sterk ontwikkelende asset van zorgvastgoedbeleggingen.

**Onderwijs** is als onderdeel van de collectieve sector sterk in beweging. Deze zorgt voor een grote dynamiek, zoals te zien is aan de gewijzigde behoefte aan de kortere levensduur van vastgoed ten gevolge van de inhoud van het onderwijs en wijzigingen van leerlingaantallen. De vastgoedbezitfunctie moet überhaupt worden (her)overwogen als het accent steeds meer komt te liggen op de primaire processen in het onderwijs. Sturen via een businesscase wordt daarmee in ieder geval belangrijker. Een interessante vraag is of de overheveling van gelden voor het primair onderwijs in 2015 een sluitstuk of een start is van een verdere decentralisatie. Daarnaast wordt het spreken van eenzelfde taal als gebruikers, overheden en exploitanten van groot belang om beter invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord

ondernemen. Wanneer schoolbesturen zelf kunnen beschikken over middelen kan de 'split incentive problematiek' worden opgelost. Als zij zelf voor eigen risico en zonder opgelegde normeringen - zoals oppervlakte - kunnen bouwen, ontstaat ruimte voor eigen afwegingen die mogelijk beter passen bij een onderwijsconcept of bij de plaatselijke context.

Voor **woningcorporaties** zit de uitdaging in het vraaggestuurd werken en het aantoonbaar verwerken van de maatschappelijke vraag in het dienstenaanbod. Zij kan haar regisserende rol voor levensduurdenken oppakken door het stellen van budgettaire en normatieve kaders voor een bepaalde exploitatieperiode. Het is goed om te realiseren dat een instrument als de IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed wel inzicht geeft in het realiseren van financiële maatschappelijke doelstellingen, maar niet of zij effectief zijn. Een fusie verandert daar per saldo ook niets aan. Indien investeringen in maatschappelijk vastgoed daadwerkelijk leiden tot een verbeterde leefbaarheid en leefomgeving, vertaalt dit zich in een hogere vastgoedwaarde. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie – en dus ondernemersstrategie – stelt de organisatie in staat een competitieve strategie aan te gaan. Op 30 oktober 2014 zal de presentatie van het onderzoeksrapport Parlementaire Enquête Commissie Woningcorporaties plaatsvinden, wat tot de nodige discussies zal leiden. Veel belangrijker is dat het zal leiden tot een doeltreffender, doelmatiger en rechtmatiger sociale woningbouw in Nederland in de komende decennia.

### **Thematische trends en ontwikkelingen**

**Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)** is nog niet overal geïmplementeerd. Enerzijds zijn er eigentijdse maatschappelijke ondernemingen die klanten mobiliseren tot participaties en hen laten bijdragen vanuit een hoger doel. Anderzijds kennen we nog de klassieke maatschappelijke ondernemingen die in een bestuurlijk netwerk opereren. Een coöperatief model zal zich in toenemende mate als passend, doelmatig en sociaal alternatief gaan ontwikkelen. Het betrekken van de omgeving is daarbij cruciaal..

Belangenhouders eisen steeds meer dat de toegevoegde waarde in maatschappelijke zin wordt aangetoond. De eerste stappen om dat te realiseren zijn door het ontwikkelen van afwegingsmodellen en onderlinge afstemming al gezet, maar er is nog een wereld te winnen. Het is belangrijk om ervaringen te evalueren van gerealiseerde projecten om ervan te leren voor volgende projecten, om nazorg te kunnen verbeteren en ook om successen uit te kunnen dragen.

Denkvermogen is bepalend voor het succes en of het falen van interventies in de **Ruimte en Samenleving**. De omgeving waarin wij leven vraagt vooral aandacht voor samenwerking. Bij een slimmere samenwerking is een duidelijke regierol essentieel. Tegelijkertijd stimuleren Living Labs en Fablabs-innovatie de gebruiker een andere en een meer actiever rol te nemen in de stedelijke ontwikkelingen. Kunnen onderzoekers de vraag 'Wat is de effectiviteit van de verschillende beleidsinstrumenten in het erfgoedbeheer, hoe verhouden deze zich tot de trend naar zelforganisatie en hoe komt de overheid tot prioriteiten in de inzet?' optimaal beantwoorden?

Door een passende aanpak en een combinatie van aandacht voor regionaal schaalniveau en lokaal maatwerk ontstaat een toegevoegde waarde, ook in ketensamenwerking, waarbij de zwakste schakel de sterkte van de hele keten bepaalt. Door de toegevoegde waarde van die zwakste schakel aan te tonen en uit te dragen, ontstaat een sterke ketensamenwerking.

**Financieel** waarderen van maatschappelijk vastgoed blijft lastig, omdat niet iedereen bij waarderen dezelfde uitgangspunten heeft. Zo worden begrippen als risico, duurzaamheid, sociaal, groen en ethiek niet op een zelfde manier geïnterpreteerd. Sturen op vastgoed is alleen mogelijk als de kasstromen inzichtelijk worden en de waarde op een inzichtelijke wijze wordt vastgesteld. Investeren in maatschappelijk vastgoed wordt op dit moment door de novelle bij de Herzieningswet Woningcorporaties mogelijk beperkt. Een onderzoek naar de mate van (huur)prijsinteractie van maatschappelijk vastgoed zal in de toekomst winnen aan precisie en vergelijkbaarheid. Als investeringen in maatschappelijk vastgoed daadwerkelijk leiden tot een verbeterde leefbaarheid en leefomgeving, vertaalt dit zich ook in een hogere vastgoedwaarde.

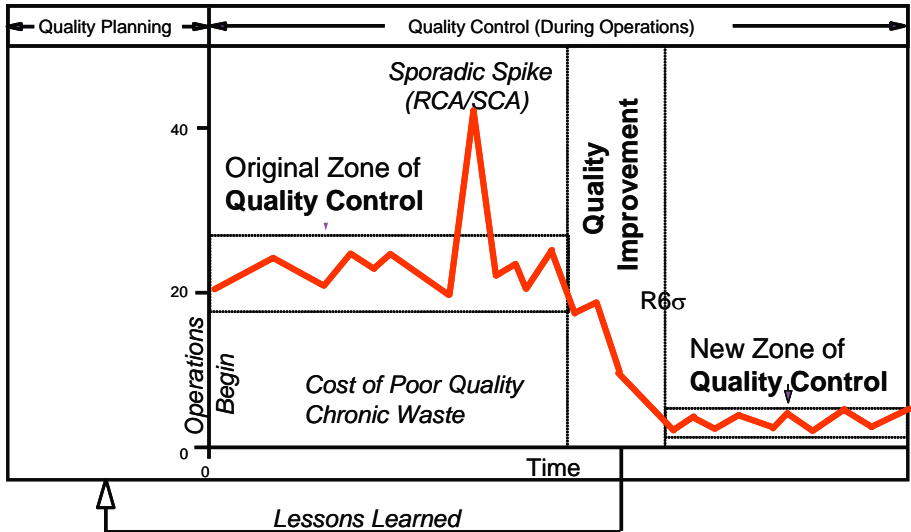
**Duurzaamheid en energie** zullen door de veranderende sociale omgeving meer invloed hebben op vastgoed dan tot nu toe. Zowel de vraag naar als het aanbod van de nu en toekomstige beschikbare technologie bieden verschillende mogelijkheden voor maatschappelijk vastgoed. Het mogelijk maken daarvan zit in slimme combinaties van technologie en een naadloze aansluiting op de belevingswereld van lokale gelegenheidscombinaties, (toekomstige) eigenaren van vastgoed en behoeften van de gebruikers. Vastgoedmanagement speelt een belangrijke rol bij verduurzaming van vastgoed. Een intergrale aanpak is een belangrijke voorwaarde om een duurzame verbinding te leggen. De instandhouding van een beschermd monument kan bijvoorbeeld worden versterkt door de gebruikswaarde van dit vastgoed te verbeteren. Hiertoe kan de eigenaar en/of de gebruiker een herontwikkelingsproces starten ten behoeve van comfortverbetering, energiebesparing en/of herbestemming.

### **Vooruitzicht: op het juiste moment het juiste doen**

We kunnen de dingen goed doen, maar doen we de goede dingen? Van belang is om te weten wat er tot nu toe is gebeurd. Dan pas kan de vinger op een zere plek gelegd worden. Vanuit beheersing van processen en de wetenschap van wat er is gebeurd, kun je een nieuw land betreden waarvan je de uitkomsten vooraf niet weet. Dit land heet 'innovatie'. De binnenkomst in dit nog onbekende land is ook wel te duiden als de 'breakthrough' zoals Juran dit introduceerde in zijn boek *Managerial Breakthrough* (1964). De Juran Trilogy® is opgebouwd uit drie belangrijke bestuurlijke instrumenten die ten doel hebben organisaties te helpen met het realiseren van de voordelen middels kwaliteitsmanagement. De trilogie vertegenwoordigt de concepten van Quality Planning, Quality Control en Quality Improvement. Juran duidt deze processen als universeel. Het volgende figuur The Juran Trilogy van Juran (1964 en 2014, figuur 1) geeft de voordelen van een doorbraak in de bestaande gang van zaken aan: de start van een transformatieproces.



## The Juran Trilogy®



Figuur 1: The Juran Trilogy® Model. The Universal Sequences of Quality Planning, Quality Control, and Quality Improvement. Uit: Breakthrough (Juran 1964)

Door een huidige gang van zaken te doorbreken, kan een organisatie starten met het transformatieproces. De actualiteit van veertien belangrijke sleutelprincipes voor managers voor het transformeren van zakelijke effectiviteit uit het boek *Uit de crisis* van Deming (1986: 23-24) is nog steeds hoog. Ook de door Deming geïntroduceerde *Seven Deadly Diseases of Management* in ditzelfde boek (Deming 1986: 97-98) is een referentiekader waar je als organisatie op moet letten en is ook tot op de dag van vandaag van verbazingwekkend groot belang. Volgens Deming is het funest voor de organisatie als het management (1) te weinig discipline vertoont ten opzichte van de organisatiedoelstellingen, (2) te weinig gericht is op de lange termijn, (3) de kwaliteitscontrole met betrekking tot de medewerkers té streng is, (4) het management teveel intervineert, (5) het management teveel geënt is op kwantitatieve resultaten in plaats van de kwalitatieve, (6) en als het management te veel is doorgeslagen in juridische/medische kosten (VS) en bureaucratie (NL).

Het collectieve lange termijngeheugen van de maatschappelijke organisatie zou zich vooral moeten ontwikkelen ten behoeve van het bestaansrecht van de maatschappelijke organisatie en de afgeleide rol van vastgoed daarin. Ook kan de metafoor van de prefrontale cortex worden gebruikt. Zoals in de neuropsychologische bekend is, speelt de prefrontale cortex – zij is evolutionair gezien het modernste deel van de hersenen, en daarom te associëren met de meest typisch menselijke eigenschappen en gedrag - een grote rol in het veranderingsproces van een mens en dus van organisaties. Hiermee is te stellen dat de organisatie in staat is om

flexibel te zijn, te kunnen plannen, verantwoording te nemen en standvastig te kunnen zijn. Dit helpt de organisatie te veranderen en te anticiperen op (vastgoed)ontwikkelingen. Een succesvolle maatschappelijke (vastgoed) organisatie heeft een goed ontwikkelde prefrontale cortex. Door goed gedrag te ontwikkelen en dit gedisciplineerd te doen, kunnen we wijsheid ontwikkelen en op het juiste moment het juiste doen.

---

## Bronnen

Alle bijdragen aan de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014

Demming, W.E. (1986), *Out of the crisis*. London, England. The MITT Press Cambridge, Massachusetts.

Juran, J.M. (2014), *The Juran Trilogy Model. The universal sequences of quality planning, quality control and quality improvement*. Boston, USA: Juran Institute.

Juran, J.M. (1964), *Managerial Breakthrough*. New York: McGraw-Hill.

Bij gemeenten zijn structurele veranderingen met knelpunten op komst. De Barometer gemeentelijk maatschappelijk vastgoed 2014 geeft daarvoor negen conclusies.

### **Annette Tjeerdsma en Jan Veuger**

In toenemende mate verwacht men van eigenaren van maatschappelijk vastgoed transparantie over de kosten van het vastgoed en de impliciete of expliciete subsidie aan maatschappelijke doelen. Ook mededingingsregels van de Europese Unie spelen een rol.

### **Paul Konings en Bert Teuben**

Plattelandsgemeenten, zoals Slochteren, zouden de voorkeur om individueel te gaan sporten kunnen aangrijpen om - naast de aandacht voor het gemeentelijk vastgoed voor sport - meer aandacht te besteden aan het creëren van 'beweegvriendelijke omgevingen' aan de buitenlucht.

### **Sabine Meier, Mariëlle Bovenhoff en Coen van Atten**

Er kan geconcludeerd worden dat het vastgoedbeleid en –uitvoering van de gemeente Enschede vooral heeft gefunctioneerd in een veronderstelde werkelijkheid. Zij was niet gebouwd op een gerealiseerde werkelijkheid met als basis maatschappelijk en financieel rendement.

### **Jan Veuger, Martin Stijnenbosch en Annette Tjeerdsma**

Momenteel liggen de wensen en eisen van (institutionele) beleggers en gemeenten nog te ver uit elkaar om substantiële beleggingen in gemeentelijk vastgoed op korte termijn mogelijk te maken.

### **Eltje de Klerk en Cor Worms**

Er moet meer gedacht worden vanuit programma's en gebieden in plaats van vanuit enkele objecten. Wanneer de gemeenten programma's in de greep krijgen, kan zij wellicht wat aan de knoppen van de schaarste draaien en objecten in stand houden waar later vraag naar kan ontstaan.

### **Jan Veuger**

Kom je verplichtingen als gemeente na voor de belangen in de toekomst door maximaal in te zetten op duurzaamheid, bruikbaarheid, houdbaarheid en flexibiliteit van maatschappelijk vastgoed. Gewoon simpel en tot de kern.

### **Brenda van der Wal**

Er gaat politieke commotie ontstaan als duidelijk wordt dat sporten in gemeentelijk vastgoed tien maal zo duur is als wij nu denken.

### **Marieke Prins**

# I

## Gemeenten

De belangrijkste conclusie uit de praktijktoetsing is dat het kader wel kan worden gezien als ontwikkelrichting en denkraam voor het gemeentelijk vastgoedmanagement in een regiegemeente. Je moet pas zaken loslaten als je er voldoende grip op hebt.

**Harmen Meerbeek**

Ik denk niet aan *of* maar gedreven door bezuiniging *en* kwaliteitsverbetering. Samenwerking is daarbij de sleutel.

**Gavin van Osnabrugge**

Bij demografische krimp en toenemende vergrijzing zullen gemeenten meer en meer geconfronteerd worden met vragen over de ontwikkeling van het voorzieningenniveau en daarmee over het daaraan gekoppelde maatschappelijk vastgoed.

**Driss Aarab**

Gebruikers trekken zich niets van gemeentegrenzen aan. Welke voorzieningen er zijn, of er zouden moeten zijn, moeten we dan ook goed met onze buurgemeenten afstemmen.

**Erik van Gilst**



# Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed 2014

## Gemeenten in beweging

Annette Tjeerdsma en Jan Veuger<sup>1</sup>

Dit artikel bevat de resultaten van het onderzoek *Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed 2014*. Het onderzoek is uitgevoerd door het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van het Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen.

Dit jaar heeft 21% van de 403 gemeenten gehoor gegeven aan het verzoek om de vragenlijst in te vullen. Omdat niet iedere respondent alle vragen heeft beantwoord is dit niet altijd de respons op vraagniveau. Later in het artikel is de respons per vraag aangegeven. De gemeenten hebben via e-mail een link ontvangen naar de vragenlijst en na twee weken zijn de gemeenten herinnerd aan het onderzoek. In aanvulling hierop zijn de gemeenten ook nog telefonisch benaderd. De vragenlijst heeft drie maanden opengestaan. In onderstaande tabel is een verdeling te vinden van de respons naar omvang van de gemeente.

ALLE GEMEENTEN	NL Absoluut <sup>2</sup>	NL in %		Absoluut	In %	RESPONS
	138	34%	0 – 19.999 inwoners (kleine gemeenten)	30	35%	
	191	48%	20.000 – 49.999 inwoners (middelgrote gemeenten)	42	49%	
	74	18%	50.000 of meer inwoners (grote gemeenten)	14	16%	
	403	100%	Totaal	86	100%	

Tabel 1: Respons

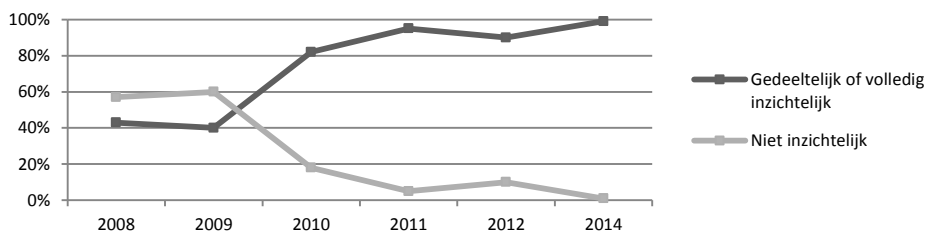
## Inzicht in vastgoedportefeuilles

Aan alle gemeenten is ten eerste gevraagd of zij beschikken over een overzicht van hun gemeentelijk maatschappelijk vastgoed ( $n=75$ ,  $nr=11$ ). 99% van de respondenten heeft volledig (65%) of gedeeltelijk (34%) inzicht in haar portefeuille. Slechts 1% geeft aan *geen* inzicht te hebben in de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Gelet op de voorgaande jaren (zie figuur 1) is vooral de omslag tussen 2009 en 2010 opmerkelijk: het aantal gemeenten dat inzicht heeft in haar portefeuille is in dit jaar meer dan verdubbeld. Daarna – vanaf 2010 – schommelt het nog enigszins maar blijft het percentage hoog (tussen de 80% en 100%)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Dank gaat uit naar Benno Jacobs die als onderzoeker van het Kenniscentrum NoorderRuimte een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van de respons.

<sup>2</sup> Per 1 januari 2014

<sup>3</sup> Vanaf 2010 is concreet gevraagd of gemeenten een overzicht hebben van hun portefeuille. In de jaren 2008 en 2009 is de vraag meer impliciet gesteld. De hier genoemde percentages zijn afgeleid uit de antwoorden van deze vragen.

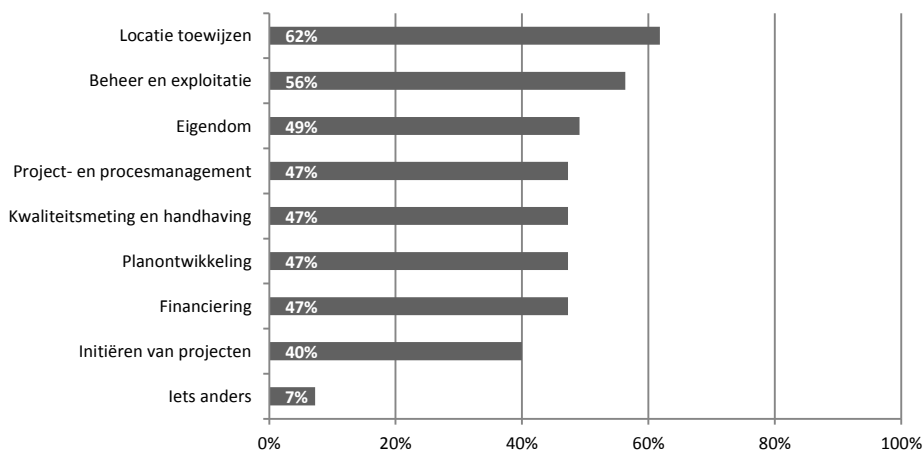


Figuur 1: Inzicht in gemeentelijke vastgoedportefeuille

Acht gemeenten (12%) doen mee aan de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed van de IPD/ROZ ( $n=69$ ,  $nr=17$ ).

### Kerntaken

In figuur 2 kunt u zien welke taken er binnen de gemeenten worden beschouwd als gemeentelijke kerntaken met betrekking tot maatschappelijk vastgoed ( $n=55$ ,  $nr=31$ ). Locatie toewijzen en beheer en exploitatie zijn de twee taken die het meest vaak als kerntaak worden beschouwd. Bij 'iets anders' werd aangegeven dat de gemeentelijke rol per beleidsdoelstelling en/of project wordt beoordeeld en dat de rol verschillend en afhankelijk van de functie is: variërend van alle hieronder genoemde taken tot geen daarvan. Concreter gaven gemeenten ook aan dat zij de subsidiëring van maatschappelijke activiteiten, een regiefunctie, het stimuleren van multifunctioneel ruimtegebruik en het onderbrengen van voorzieningen in gemeentelijke panden (tegen kostprijs dekkende huur) als kerntaak beschouwen.



Figuur 2: Taken die beschouwd worden als gemeentelijke kerntaak

Als er wordt gekeken naar de omvang van de gemeenten en de taken die zij als kerntaak beschouwen, dan valt het op dat kwaliteitsmeting en handhaving door grote gemeenten vaker als kerntaak wordt geschouwd (78%) dan bij de kleine en middelgrote gemeenten (resp. 38% en 43%). Ook voor locatie toewijzen geldt dat hoe groter de gemeente is, des te vaker dit als kerntaak wordt aangemerkt. Een ander verschil is te zien bij planontwikkeling en financiering. Beiden worden vooral door de kleine gemeenten gezien als kerntaak.

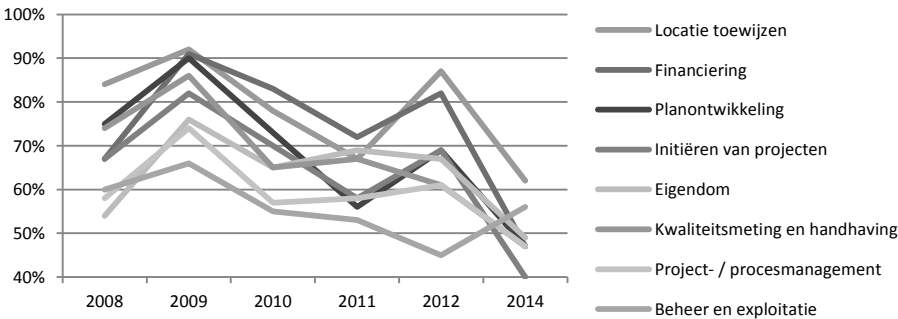
Kerntaken	Klein	Midden	Groot
Locatie toewijzen	56%	63%	67%
Financiering	56%	43%	44%
Eigendom	50%	47%	56%
Planontwikkeling	63%	40%	44%
Initiëren van projecten	38%	43%	33%
Kwaliteitsmeting en handhaving	38%	43%	78%
Project- en procesmanagement	44%	50%	44%
Beheer en exploitatie	56%	57%	56%
Anders	6%	7%	0%

Tabel 2: Taken beschouwd als gemeentelijke kerntaak

Alleen de kerntaak beheer en exploitatie wordt dit jaar meer dan vorig jaar gezien als kerntaak (+11%, zie tabel 3). De andere taken zijn dit jaar minder vaak aangewezen als kerntaken waarbij financiering (-35%) en het initiëren van projecten (-29%) de grootste dalers zijn.

Kerntaken	2008	2009	2010	2011	2012	2014
Locatie toewijzen	84%	92%	78%	67%	87%	62%
Financiering	67%	91%	83%	72%	82%	47%
Planontwikkeling	75%	90%	73%	56%	69%	47%
Initiëren van projecten	67%	82%	70%	58%	69%	40%
Eigendom	54%	76%	65%	69%	67%	49%
Kwaliteitsmeting en handhaving	74%	86%	65%	67%	61%	47%
Project- / procesmanagement	58%	74%	57%	58%	61%	47%
Beheer en exploitatie	60%	66%	55%	53%	45%	56%

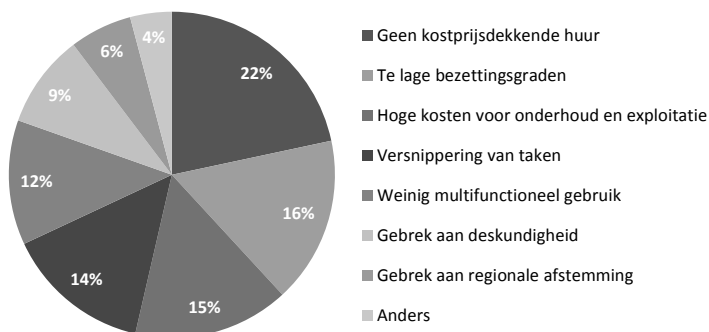
Tabel 3: Trends in visie op gemeentelijke kerntaken



Figuur 3: Trends in visie op gemeentelijke kerntaken



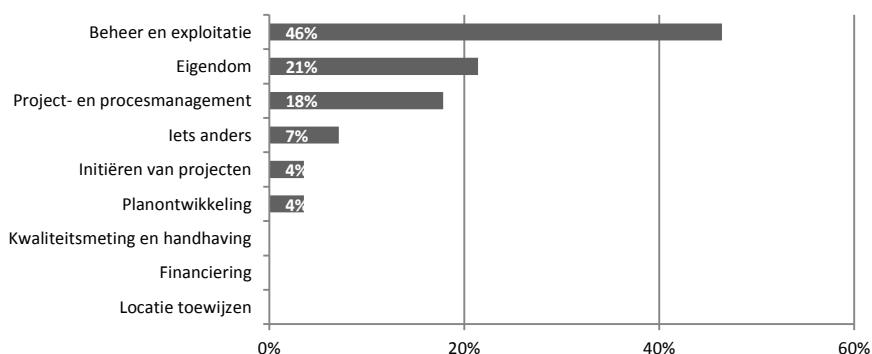
49% van de gemeenten ervaart momenteel knelpunten bij het uitvoeren van maatschappelijke vastgoedtaken ( $n=49$ ,  $nr=37$ ). De ervaren knelpunten staan in figuur 4 ( $n=97$ ). Geen kostprijsdekkende huur wordt het meest aangemerkt als knelpunt bij de uitvoering van maatschappelijke vastgoedtaken.



Figuur 4: Knelpunten die gemeenten momenteel ervaren bij het uitvoeren van maatschappelijke vastgoedtaken

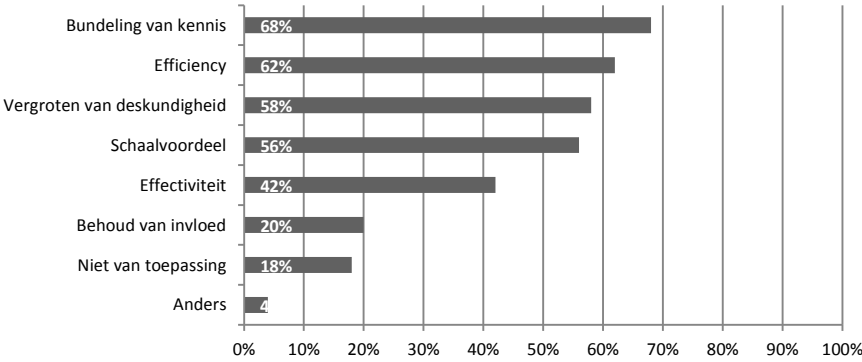
### Kerntaken uitbesteden

Dit jaar is aan gemeenten gevraagd of zij overwegen (een deel van) de kerntaken uit te besteden. De meerderheid (63%) is daar nog niet aan toe ( $n=54$ ,  $nr=32$ ). Bij de 37% die wel overweegt taken uit te besteden gaat het vooral om beheer en exploitatie (zie figuur 5,  $n=28$ ). Hierbij wordt er met name gedacht aan samenwerken met andere gemeenten (71%), gevolgd door verzelfstandiging (47%) en uitbesteden aan marktpartijen (41%) ( $n=29$ ).



Figuur 5: Taken om uit te besteden

Argumenten om samenwerking met (een) andere gemeente(n) te overwegen zijn vooral het bundelen van kennis (68%), efficiency (62%), het vergroten van de deskundigheid (58%) en het behalen van schaalvoordeel (56%). De overige redenen ziet u in figuur 6 (n=164).



Figuur 6: Redenen om samen te werken met (een) andere gemeente(n)

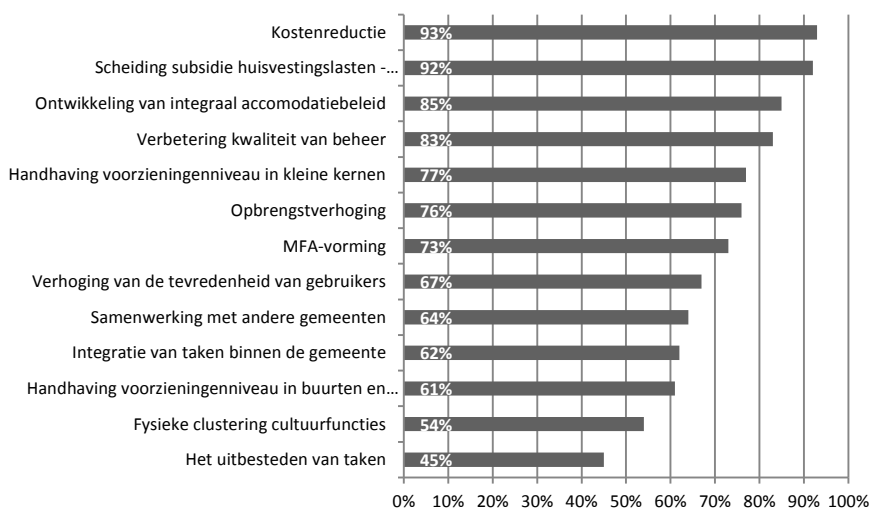
78% van de gemeenten (n=41) werkt op dit moment al samen met verenigingen, stichtingen, woningcorporaties en/of commerciële bedrijven op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Een specificatie van samenwerkingspartners vindt u in tabel 4.

Samenwerkingspartners gemeenten	
Verenigingen en/of stichtingen	58%
Woningcorporaties	26%
Commerciële bedrijven	9%
Andere gemeenten	4%
Anders	2%

Tabel 4: Partijen waarmee gemeenten samenwerken met betrekking tot maatschappelijk vastgoed (n=53)

### Actuele beleidsthema's

In figuur 7 is af te lezen in welke mate de genoemde beleidsthema's binnen de gemeenten actueel zijn. Kostenreductie is vanaf 2009 het meest actuele beleidsthema en ook dit jaar kan daar met 93% nog net aan toegevoegd worden. Een thema dat in 2012 de top 5 nog niet haalde en nu een stevige tweede plek inneemt, is *scheiding van subsidie huisvestingslasten - exploitatielasten*. Dit jaar geeft 92% van de gemeenten aan dat het een actueel thema is: dat is 32% meer dan de vorige barometer in 2012. De ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid (85%), verbetering kwaliteit van beheer (83%) en handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen (77%) maken de top 5 van dit jaar af.



Figuur 7: Actualiteit van beleidsthema's 2014 (n=33-43)

Vergeleken met 2012 (zie tabel 5) zijn er slechts twee thema's in actualiteit afgenomen: het ontwikkelen van integraal accommodatiebeleid (-2%) en het uitbesteden van taken (-16%). Deze laatste zakt daarmee van een plek in de top 5 naar het minst actuele thema.

De overige thema's zijn in actualiteit toegenomen. Het thema dat het meest in actualiteit is toegenomen, zoals hierboven ook al is aangegeven, is de scheiding van subsidie huisvestingslasten – exploitatielasten (+32%). Ook het handhaven van het voorzieningenniveau in kleine kernen (+27%) en de fysieke clustering van cultuurfuncties (+20%) zijn meer actueel geworden. De overige thema's namen met 10% of minder in actualiteit toe.

Actualiteit van beleidsthema's	2008	2009	2010	2011	2012	2014
Kostenreductie	72%	86%	88%	91%	90%	93%
Ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid	65%	74%	72%	63%	87%	85%
Verbetering kwaliteit van beheer	-	-	-	68%	77%	83%
Opbrengstverhoging	44%	70%	75%	67%	73%	76%
Verhoging van de tevredenheid van gebruikers	-	-	65%	56%	63%	67%
Het uitbesteden van taken	79%	79%	67%	47%	63%	47%
MFA-vorming	70%	84%	72%	70%	63%	73%
Samenwerking met andere gemeenten	54%	62%	50%	60%	60%	64%
Scheiding subsidie huisvestingslasten - exploitatielasten	-	-	-	56%	60%	92%
Integratie van taken binnen de gemeente	60%	76%	67%	54%	57%	62%
Handhaving voorzieningenniveau in buurten en wijken	-	-	-	60%	55%	61%
Handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen	53%	81%	75%	56%	50%	77%
Fysieke clustering cultuurfuncties	-	-	-	39%	34%	54%

Tabel 5: Actualiteit van beleidsthema's 2008-2014

18 gemeenten (44%) geven aan dat zij maatregelen hebben genomen ten aanzien van financiële risico's op het gebied van maatschappelijk vastgoed. De maatregelen hebben vooral betrekking op financiële monitoring (kwartaalverslagen/maandrapportages/etc.).

Wanneer we de actualiteit van de beleidsthema's naast de omvang van de gemeenten leggen, zien we het volgende beeld ontstaan (tabel 6).

	Klein (n=13)	Middelgroot (n=23)	Groot (n=8)
Kostenreductie	92%	91%	88%
Ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid	62%	83%	88%
Verbetering kwaliteit van beheer	62%	78%	100%
Opbrengstverhoging	69%	74%	63%
Verhoging van de tevredenheid van gebruikers	38%	57%	75%
Het uitbesteden van taken	23%	43%	63%
MFA-vorming	46%	65%	38%
Samenwerking met andere gemeenten	69%	52%	50%
Scheiding subsidie huisvestingslasten - exploitatielasten	69%	78%	100%
Integratie van taken binnen de gemeente	38%	52%	75%
Handhaving voorzieningenniveau in buurten en wijken	54%	43%	38%
Handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen	92%	57%	25%
Fysieke clustering cultuurfuncties	31%	57%	25%

Tabel 6: Actualiteit van beleidsthema's naar grootte gemeenten

Hieruit kan worden afgeleid dat de verbetering kwaliteit van beheer en de scheiding subsidie huisvestingslasten – exploitatielasten bij alle gemeenten, die deze vraag beantwoordden, actuele beleidsthema's zijn. De verhoging van de tevredenheid van de gebruikers lijkt bij grotere gemeenten een meer actueel beleidsthema dan bij kleinere gemeenten en hetzelfde geldt voor het uitbesteden van taken en de integratie van taken binnen de gemeente. De handhaving van voorzieningenniveaus in kleine kernen is bij kleinere gemeenten meer actueel dan bij de grote.

### Visie, beleid en organisatie

63% van de gemeenten (n=43) heeft een ambtelijke visie op vastgoedmanagement vastgesteld en 19 gemeenten (44%) hebben een gemeentelijk vastgoedbeleid.

43 gemeenten hebben op beide vragen (ambtelijke visie en gemeentelijk beleid) antwoord gegeven. 40% van deze gemeenten heeft zowel een ambtelijke visie als een gemeentelijk vastgoedbeleid en 33% heeft ze beiden niet. 23% geeft aan wel een ambtelijke visie te hebben, maar geen gemeentelijk vastgoedbeleid. De overige 4% heeft geen ambtelijke visie en wel een gemeentelijk beleid.

De gemeenten die aangeven zowel een visie als beleid te hebben, zijn 29% kleine gemeenten, 41% middelgrote gemeenten en 29% grote gemeenten. De gemeenten die wel een ambtelijke visie maar geen gemeentelijk beleid hebben, zijn vooral middelgroot (80%). De kleine (43%) en middelgrote gemeenten (50%) zijn de gemeenten die geen ambtelijke visie en ook geen gemeentelijk beleid hebben.

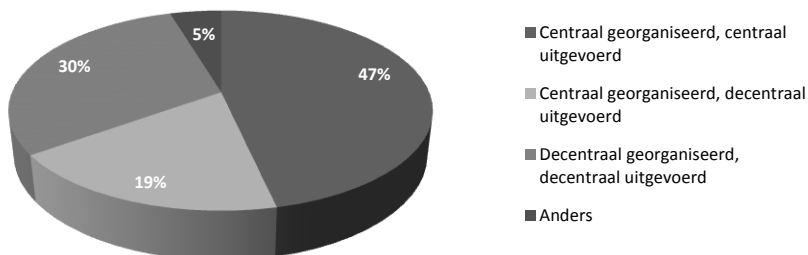
Dit jaar is voor het eerst aan de gemeenten gevraagd hoeveel fte's (fulltime-equivalenten) er binnen de gemeenten zijn toebedeeld aan vastgoedmanagementwerkzaamheden: dit varieert van 0 tot 30 met een gemiddelde van 4,4. In tabel 7 is er een onderscheid gemaakt naar omvang van de gemeenten. In deze tabel is te zien dat hoe groter de gemeente is des te meer fte's er zijn toebedeeld zijn aan vastgoedmanagementwerkzaamheden.

	<i>n</i>	Gem	Min	Max
Klein (0 - 19.999 inwoners)	13	2,0	0	10
Middelgroot (20.000 - 49.999 inwoners)	22	3,4	0	13
Groot (50.000 of meer inwoners)	8	11,2	0	30

Tabel 7: Aantal fte's toebedeeld aan vastgoedmanagementwerkzaamheden

76% van de gemeenten (*n*=41) geeft aan dat het verkopen van maatschappelijk vastgoed in hun gemeente een middel is om de kosten te beheersen. Het aantal objecten dat de gemeenten in 2013 te koop hadden staan varieert tussen de 0 en 10 met een gemiddelde van 2,7. Het aantal maatschappelijk vastgoedobjecten dat de gemeenten daadwerkelijk verkochten in 2013 varieert tussen de 0 en 6 met een gemiddelde van 1,2.

Het merendeel van de gemeenten heeft, net als in 2012, de taken op het gebied van maatschappelijk vastgoed centraal georganiseerd en voert dit eveneens centraal uit. Het aantal gemeenten dat centraal organiseert en decentraal uitvoert is met 5% afgenomen tot 19%. Opvallend is dat het percentage gemeenten die de maatschappelijk vastgoedtaken decentraal organiseren én uitvoeren is verdubbeld van 15% in 2012 naar 30% in 2014.



Figuur 8: Organisatie en uitvoering van de maatschappelijk vastgoedtaken (*n*=43)

Wanneer we de organisatie en uitvoering van de maatschappelijk vastgoedtaken naar omvang van de gemeenten bekijken (zie tabel 8), zien we ook hier dat de meeste gemeenten hun vastgoedtaken centraal organiseren en ook centraal uitvoeren. Het centraal organiseren en decentraal uitvoeren gebeurt met name bij de middelgrote (23%) en grote (25%) gemeenten en het zijn vooral de kleine en middelgrote gemeenten die dit decentraal organiseren en decentraal uitvoeren (*resp.* 38% en 32%).

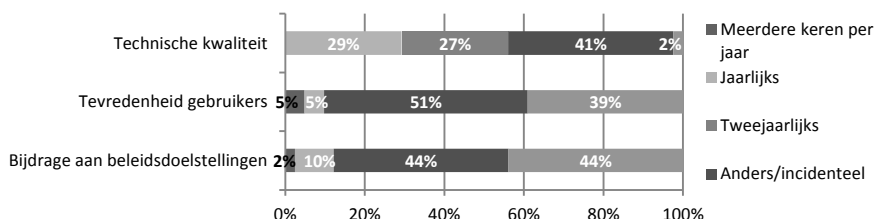
	Klein (n=13)	Middelgroot (n=22)	Groot (n=8)
<b>Centraal georganiseerd, centraal uitgevoerd</b>	46%	45%	50%
<b>Centraal georganiseerd, decentraal uitgevoerd</b>	8%	23%	25%
<b>Decentraal georganiseerd, decentraal uitgevoerd</b>	38%	32%	13%
<b>Anders</b>	8%	0%	13%

Tabel 8: Organisatie en uitvoering van de maatschappelijk vastgoedtaken naar grootte gemeenten (n=43)

42 (43%) gemeenten (waarvan 28% klein, 56% middelgroot en 17% groot) is voornemens de vastgoedtaken in de toekomst anders te organiseren dan nu het geval is. De gemeenten die een andere wijze van het intern organiseren van vastgoedtaken overwegen, zouden dat graag op korte termijn (67%, 1 à 2 jaar) willen realiseren en opteren vooral voor centraal organiseren én centraal uitvoeren (56%). 33% zou de taken graag centraal organiseren en decentraal uitvoeren.

### Kwaliteit meten

Zoals alle voorgaande jaren, is ook dit jaar weer aan gemeenten gevraagd hoe vaak zij de technische kwaliteit, de tevredenheid van gebruikers en de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan de beleidsdoelstellingen meten. De resultaten ziet u in figuur 9.

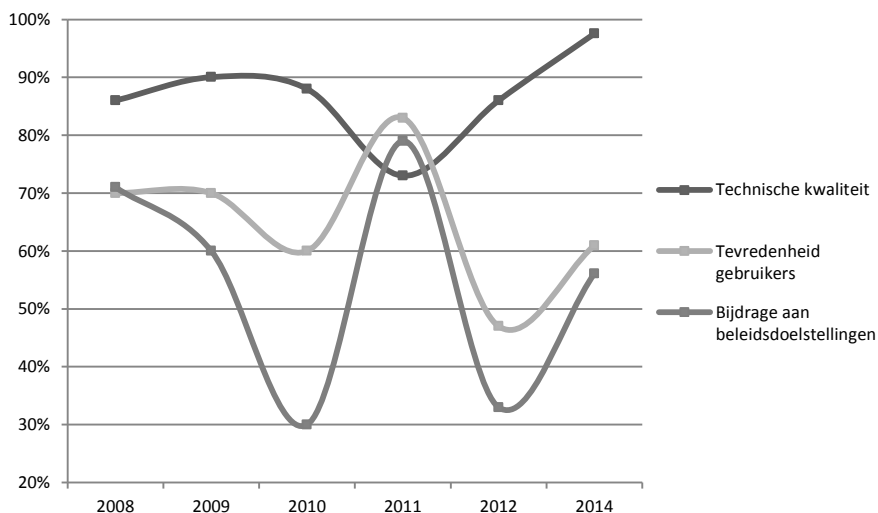


Figuur 9: Meten van de kwaliteit van het maatschappelijk vastgoed 2014 (n=41)

In tabel 9 en figuur 10 is inzichtelijk gemaakt hoeveel gemeenten (in %) de afgelopen jaren de technische kwaliteit, de tevredenheid van gebruikers en de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan de beleidsdoelstellingen hebben gemeten. In deze overzichten zijn de antwoorden 'meerdere keren per jaar', 'jaarlijks', 'tweejaarlijks' en 'anders/incidenteel' samengevoegd omdat zij allen aangeven dat de genoemde elementen *wel* gemeten worden.

	2008	2009	2010	2011	2012	2014
<b>Technische kwaliteit</b>	86%	90%	88%	73%	86%	98%
<b>Tevredenheid gebruikers</b>	70%	70%	60%	83%	47%	61%
<b>Bijdrage aan beleidsdoelstellingen</b>	71%	60%	30%	79%	33%	56%

Tabel 9: Percentages gemeenten die de kwaliteit, tevredenheid en bijdrage beleidsdoelstellingen meten



*Figuur 10: Percentages gemeenten die de kwaliteit, tevredenheid en bijdrage beleidsdoelstellingen meten*

Ten opzichte van vorig jaar worden alle drie elementen meer gemeten: het aantal gemeenten dat de technische kwaliteit meet, stijgt met 12%, het aantal gemeenten dat de tevredenheid van gebruikers meet, stijgt met 14% en de grootste stijger is het aantal gemeenten dat de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan beleidsdoelstellingen meet: in vergelijking met vorig jaar geeft 23% meer gemeenten aan dat zij dit meten. De percentages van 2014 komen dicht bij de percentages zoals die in 2009 uit de barometer naar voren zijn gekomen.

### **Duurzaamheid & Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)**

Op de vraag of gemeenten een expliciet duurzaamheidsbeleid hebben vastgelegd, antwoordt 56% positief ( $n=41$ ). Deze gemeenten zijn voor het grootste deel (57%) van middelgrote omvang (en 22% klein, 22% groot). 24% geeft aan dat ze op dit moment geen expliciet duurzaamheidsbeleid hebben maar er wel mee bezig zijn. 20% heeft het niet vastgelegd.

61% ( $n=33$ ) van de gemeenten heeft een "duurzaamheidsmanager", dan wel een persoon die expliciet verantwoordelijk wordt gesteld voor de uitvoering en/of coördinatie van het duurzaamheidsbeleid. In deze 61% zitten de gemeenten die het beleid al hebben vastgelegd (75%) en gemeenten die dat niet hebben maar er wel mee bezig zijn (25%). Ook hier zijn het vooral de middelgrote gemeenten (55%) die een manager cq. verantwoordelijke hebben aangesteld, gevolgd door de kleine (25%) en grote (20%) gemeenten.

De verantwoordelijkheid voor het MVO-stimuleringsbeleid ligt het meest vaak bij de afdeling Economische Zaken (39%,  $n=36$ ) gevolgd door 'anders' (33%) en de afdeling Milieu (19%). Bij 'anders' worden diverse andere afdelingen van de gemeenten genoemd. Op de vraag of

afdelingen meer integraal samenwerken doordat er meer aandacht aan duurzaamheid wordt besteedt, antwoordt het merendeel (56%,  $n=39$ ) negatief.

Bij 38% van de gemeenten is er binnen de gemeentelijke begroting budget vrijgemaakt voor de uitvoering van het MVO-stimuleringsbeleid en eenzelfde percentage monitort de resultaten van dit beleid (beiden  $n=32$ ).

Het is eveneens 38% ( $n=40$ ) van de gemeenten die aangeeft dat zij een expliciet beleid hebben vastgelegd voor het verduurzamen van de eigen bedrijfsvoering. De meest voorkomende motieven voor het verduurzamen van de bedrijfsvoering van de gemeenten ( $n=80$ ) zijn dat de gemeente een voorbeeldfunctie richting burgers en bedrijven heeft (30%), dat het een speerpunt is van het college van B&W en gemeenteraad (29%) en vanwege kostenbesparing (21%). Één gemeente geeft aan dat zij landelijk een koploper willen zijn. Een grote meerderheid (92%) geeft aan dat de ISO26000 (internationale richtlijn voor MVO) geen rol speelt in de verduurzaming van de bedrijfsvoering.

Gelet op dat duurzaamheid gaat over het balanceren van economische, milieu en sociale aspecten, is de vraag gesteld of de milieu en sociale onderwerpen evenredig veel aandacht krijgen in het verduurzamen van de bedrijfsvoering van de gemeenten ( $n=39$ ). In tabel 10 ziet u dat dat in de meeste gevallen (44%) het geval is. Daarna lijkt de nadruk meer op het milieu te liggen. 18% geeft aan de beide aspecten onvoldoende aan bod komen.

Aandacht voor milieu en sociale aspecten	
44%	Ja, beide aspecten komen evenredig aan bod
26%	Nee, er ligt een sterke nadruk op milieuaspecten
13%	Nee, er ligt een sterke nadruk op sociale aspecten
18%	Beide aspecten komen onvoldoende aan bod

Tabel 10: Aandacht voor economische, milieu- en sociale aspecten in verduurzaming bedrijfsvoering

## Koplopers

In de 'WordCloud' in figuur 11 ziet u welke gemeente(n) gezien worden als koploper (of goed voorbeeld) op het gebied van Maatschappelijk Vastgoed. Het idee van de WordCloud is dat hoe vaker de gemeente is genoemd, hoe groter het is weergegeven. Enschede wordt wederom het meest vaak genoemd.

De wijze van organiseren (33%) en kennis (24%) van deze koplopers zijn de aspecten van het beleid die het meest vaak als inspirerend worden gezien voor het eigen beleid voor maatschappelijk vastgoed. Dit wordt gevolgd door de inhoud (13%) en de 'Do's & Don'ts' (12%).

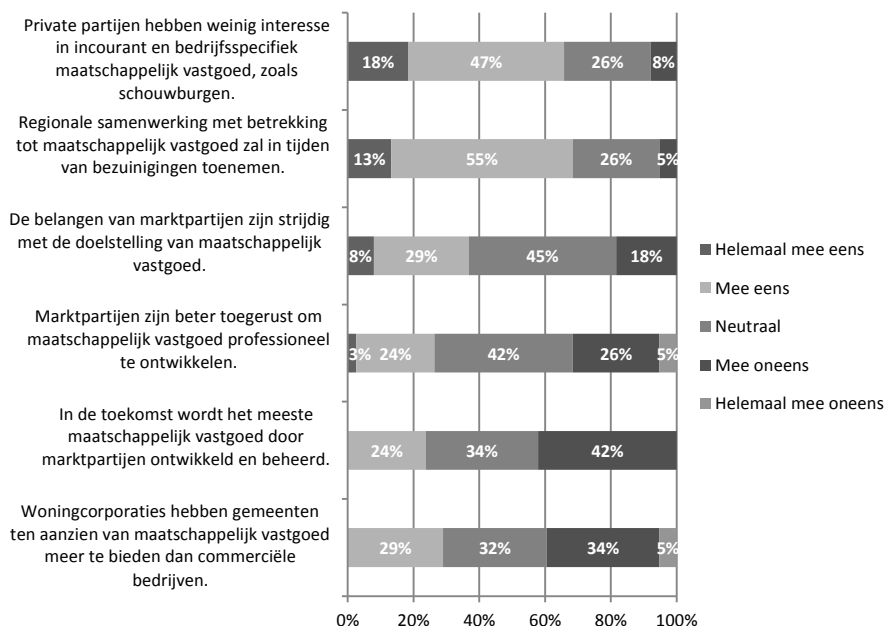




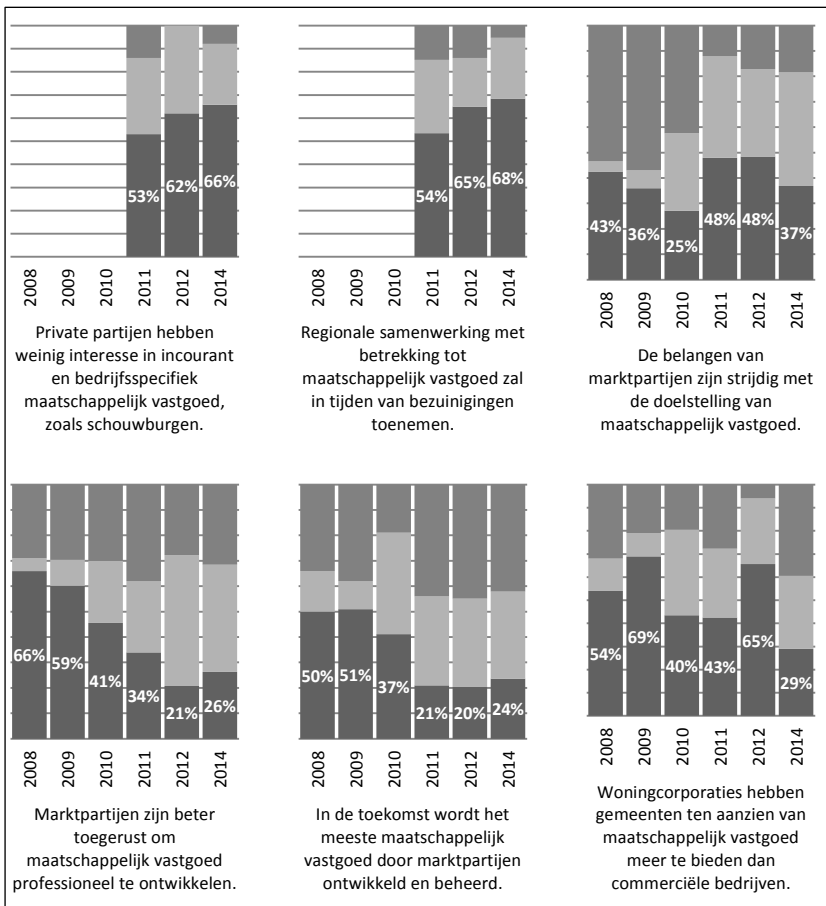
Figuur 11: Gemeente die gezien worden als koploper op het gebied van Maatschappelijk Vastgoed

## Stellingen

Het merendeel van de gemeenten is het eens met de stellingen dat regionale samenwerking met betrekking tot maatschappelijk vastgoed in tijden van bezuinigen zal toenemen (68%) en dat private partijen weinig interesse hebben in incourant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed, zoals schouwburgen (66%). In 2012 werden deze stellingen nog vergezeld door de stelling dat woningcorporaties gemeenten ten aanzien van maatschappelijk vastgoed meer te bieden hebben dan commerciële partijen. Toen was een meerderheid van 65% het met deze stelling eens, dit jaar is dat nog maar 29%. In figuur 13 ziet u hoe de afgelopen jaren op alle stellingen is geantwoord.



Figuur 12: Resultaat stellingen (n=38)



Figuur 13: Resultaten stellingen 2008-2014

## Conclusies

In 2014 is de Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed voor de zesde keer bij gemeenten in Nederland afgenomen. Dit jaar heeft 21% van de 403 gemeenten meegewerkt aan het verzoek om de vragenlijst in te vullen. De verhouding van kleine, middelgrote en grote gemeenten in de responsgroep is representatief voor de verhouding van alle gemeenten in Nederland. Uit de vragenlijsten kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

99% van de respondenten heeft volledig of gedeeltelijk inzicht in haar maatschappelijk vastgoed portefeuille.

### **Knelpunten bij uitvoeren van maatschappelijke vastgoedtaken**

Alleen de kerntaak beheer en exploitatie wordt dit jaar meer dan vorig jaar gezien als kerntaak. Als er wordt gekeken naar verschillen tussen de grootten van de gemeenten dan valt het op dat kwaliteitsmeting en handhaving door grote gemeenten vaker als kerntaak wordt geschouwd dan bij de kleine en middelgrote gemeenten. Ook voor locatie toewijzen geldt dat hoe groter de gemeente is, des te vaker dit als kerntaak wordt aangemerkt. Een ander verschil is te zien bij planontwikkeling en financiering die vooral door de kleine gemeenten worden gezien als kerntaak. 49% van de gemeenten ervaart momenteel knelpunten bij het uitvoeren van maatschappelijke vastgoedtaken. Het meest genoemde knelpunt is het ontbreken van een kostprijsdekkende huur.

### **Merendeel gemeenten is nog niet toe aan uitbesteden**

Dit jaar is aan gemeenten gevraagd of zij overwegen (een deel van) de kerntaken uit te besteden. De meerderheid van gemeenten is nog niet toe aan het uitbesteden van kerntaken. Dat gemeenten niet of weinig met uitbesteden bezig lijken te zijn, blijkt ook uit de actualiteit van de beleidsthema's waar het thema 'uitbesteden van taken' door 16% minder gemeenten wordt aangemerkt als actueel beleidsthema. In 2012 stond deze kerntaak nog in de top 5 van meest actuele beleidsthema's, maar met de daling is het dit jaar het minst actueel.

Daar waar gemeenten wel uitbesteding overwegen, gaat het vooral om beheer en exploitatie. Argumenten om samenwerking met (een) andere gemeente(n) te overwegen zijn vooral het bundelen van kennis, efficiency, het vergroten van de deskundigheid en het behalen van schaalvoordeel.

### **Minder taken beschouwd als gemeentelijke kerntaak, meer actuele beleidsthema's**

De kerntaak beheer en exploitatie wordt dit jaar door meer gemeenten dan vorig jaar aangewezen als kerntaak, maar alle overige kerntaken worden minder aangewezen. De vraag kan hierbij gesteld worden of de juiste kerntaken zijn opgenomen in de vragenlijst, maar dit zou (in ieder geval deels) ondervangen moeten zijn door de antwoordmogelijkheid 'anders, namelijk...', waar slechts drie gemeenten andere kerntaken hebben genoemd: subsidie van maatschappelijke activiteiten, regiefunctie, voorzieningen onderbrengen in gemeentelijke

panden (tegen kostprijsdekkende huren), het stimuleren van multifunctioneel ruimtegebruik en als laatste de gemeentelijk rol(len) beoordelen per beleidsdoelstelling en/of project. In tegenstelling tot het minder aanwijzen van kerntaken, zijn de meeste beleidsthema's (11 van de 13) dit jaar actueler.

### **Scheiding huisvestings- en exploitatielasten actueel**

Een thema dat in 2012 de top 5 nog niet haalde en nu een stevige tweede plek inneemt, is scheiding van subsidie huisvestings- en exploitatielasten. Dit jaar geeft 92% van de gemeenten aan dat het een actueel thema is. Dat is 32% meer dan de vorige barometer in 2012. De ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid, verbetering kwaliteit van beheer en handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen maken de top 5 van dit jaar af. Ook het handhaven van het voorzieningenniveau in kleine kernen en de fysieke clustering van cultuurfuncties zijn aanzienlijk meer actueel geworden.

### **Veel gemeenten nog geen maatregelen voor financiële risico's**

44% van de gemeenten geeft aan dat zij maatregelen hebben genomen ten aanzien van financiële risico's op het gebied van maatschappelijk vastgoed. De maatregelen hebben vooral betrekking op financiële monitoring.

### **Beleid vastgesteld en eerste benchmark capaciteit**

40% van deze gemeenten heeft zowel een ambtelijke visie als een gemeentelijk vastgoedbeleid en 33% heeft ze beiden niet. 23% geeft aan wel een ambtelijke visie te hebben, maar geen gemeentelijk vastgoedbeleid. De overige 4% heeft geen ambtelijke visie en wel een gemeentelijk beleid. Het aantal fte's (fulltime-equivalenten) dat binnen de gemeenten is toebedeeld aan vastgoedmanagementwerkzaamheden varieert van 0 tot 30 met een gemiddelde van 4,4.

### **Daadwerkelijke verkoop portefeuille beperkt**

76% van de gemeenten geeft aan dat het verkopen van maatschappelijk vastgoed in hun gemeente een middel is om de kosten te beheersen. Gemiddeld stonden er in 2013 2,7 objecten per gemeente te koop. Daadwerkelijk hebben zijn gemiddeld 1,2 verkocht.

### **Zoeken naar juiste organisatievorm**

Het is opvallend dat het percentage gemeenten dat de maatschappelijk vastgoedtaken decentraal organiseert én uitvoert is verdubbeld van 15% in 2012 naar 30% in 2014. Daarentegen geven gemeenten ook aan dat zij op korte termijn een andere wijze van intern organiseren van vastgoedtaken overwegen en dat zij dit graag centraal willen organiseren én centraal willen uitvoeren. Wanneer we nog eens afzetten tegen de omvang van de gemeenten dan zijn het vooral de kleine en middelgrote gemeenten die decentraal organiseren en uitvoeren. Tevens zijn dit de gemeenten die aangeven binnenkort een andere organisatievorm te overwegen.

Wat we hier in ieder geval uit lijken te kunnen concluderen is dat de optimale vorm voor het organiseren en uitvoeren van de maatschappelijk vastgoedtaken nog niet is gevonden.

### **Meer aandacht voor de technische kwaliteit, tevredenheid gebruikers en bijdrage aan beleidsdoelstellingen**

Het aantal gemeenten dat de technische kwaliteit, de tevredenheid van de gebruikers en de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan de beleidsdoelstellingen meet is toegenomen. De grootste toename is er voor het meten van de bijdrage van het vastgoed aan de beleidsdoelstellingen. Hiermee is het aantal gemeenten dat dit meet ongeveer op hetzelfde niveau als in 2009. Ten opzichte van elkaar, wordt de technische kwaliteit nog altijd het meest gemeten, gevolgd door de tevredenheid van gebruikers en de bijdrage aan beleidsdoelstellingen.

### **Vooraf middelgrote gemeenten pakken duurzaamheid op**

Vooraf de middelgrote gemeenten hebben een "duurzaamheidsmanager", dan wel een persoon die expliciet verantwoordelijk wordt gesteld voor de uitvoering en/of coördinatie van het duurzaamheidsbeleid. Hetzelfde geldt voor het vastleggen van een expliciet duurzaamheidsbeleid: de meerderheid van de gemeenten die dit hebben vastgelegd is van middelgrote omvang.

### **Wel aandacht voor MVO, maar geen kwaliteitsmodel (ISO26000)**

Gemeenten hebben over het algemeen expliciet een duurzaamheidsbeleid vastgelegd of werken daaraan. Bij 38% van de gemeenten is er binnen de gemeentelijke begroting budget vrijgemaakt voor de uitvoering van het MVO-stimuleringsbeleid en eenzelfde percentage monitort de resultaten van dit beleid. Eveneens 38% van de gemeenten geeft aan dat zij een expliciet beleid hebben vastgelegd voor het verduurzamen van de eigen bedrijfsvoering. Bij een grote meerderheid van de gemeenten speelt de ISO26000 (internationale richtlijn voor MVO) geen rol in de verduurzaming van de bedrijfsvoering.

### **Woningcorporaties minder in beeld**

Het merendeel van de gemeenten is het eens met de stellingen dat regionale samenwerking met betrekking tot maatschappelijk vastgoed in tijden van bezuinigen zal toenemen en dat private partijen weinig interesse hebben in incourant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed. In 2012 werden deze stellingen nog vergezeld door de stelling dat woningcorporaties gemeenten ten aanzien van maatschappelijk vastgoed meer te bieden hebben dan commerciële partijen. Toen was een meerderheid van 65% het met deze stelling eens, dit jaar is dat nog maar 29%.

### **Enschede nog steeds goed voorbeeld**

De gemeente Enschede wordt wederom als koploper of als goed voorbeeld gezien op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Als tweede volgt Utrecht.

## Maatschappelijke doelen zijn gediend met marktbenadering

Transparantie gewenst over subsidie aan maatschappelijke doelen

*Paul Konings en Bert Teuben*

**Per 1 juli 2014 is de overgangsperiode voor de wet Wet Markt en Overheid afgelopen. Dit betekent dat gemeenten in principe voor al hun maatschappelijk vastgoed een kostprijsdekkende huur moeten doorrekenen. Van dit principe kan worden afgeweken, dit wil zeggen de huren hoeven niet kostprijsdekkend te zijn, als er sprake is van een algemeen belang (ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2012). Gemeenten moeten motiveren waarom voor een niet-kostprijsdekkende exploitatie van het vastgoed is gekozen en waarom dit van ‘algemeen belang’ is. De gemeenteraad moet dit besluit vaststellen.**

Hiermee is weer een volgende stap gezet in de professionalisering van het portefeuille management en vastgoedbeheer van het gemeentelijk vastgoed. De ontwikkelingen op dit terrein gaan snel. Voordat in 2004 het BBV werd ingevoerd, krap 10 jaar geleden dus, had de gemeente vrijwel nooit een goed overzicht over het vastgoed in haar bezit. Ook in de kosten die daarmee gemoeid waren en de eventuele opbrengsten van het vastgoed ontbrak het inzicht. De reden hiervoor was eenvoudig, het vastgoed werd algemeen gezien als een bedrijfsmiddel nodig om het beleid van de beleidsafdelingen van de gemeente vorm te geven. Het eigenaarschap, dit is de verantwoordelijkheid voor investeringen en beheer, werd vorm gegeven door de beleidsafdelingen zelf. Het vastgoed was niet meer dan een kostenpost die op de begroting van de betreffende beleidsafdeling drukte.

### Beheersbaar houden van kosten

Als gevolg van de nieuwe regels over verantwoording en verslaglegging die in 2004 gingen gelden, kregen de gemeenten een beter inzicht in de waarde, gebaseerd op historische kostprijs, en de onderhoudskosten van hun vastgoed. Onderhoud is, naast de financieringslasten, voor elke eigenaar van vastgoed de grootste kostenpost in de exploitatie. In de situatie dat besluitvorming over onderhoudsprogramma's gedecentraliseerd is en bij de beleidsafdelingen ligt komen deze voor moeilijke afwegingen: bijvoorbeeld schilderen we het theater of verlenen we subsidie aan het theater gezelschap. Uiteraard komt er een moment dat het onderhoud niet meer uitgesteld kan worden, omdat achterstallig onderhoud dreigt. Probleem voor de gemeente, maar dat geldt voor elke vastgoedeigenaar, ontstaat als er teveel van dit achterstallig onderhoud gelijktijdig gaat optreden. Inzicht in achterstallig onderhoud op gemeenteniveau is cruciaal en als gevolg van de invoering van de BBV kregen de gemeenten dit ook. Dit maakte het mogelijk om het risico van schade aan gebouwen, maar ook negatieve publiciteit als gevolg van klagende huurders beter beheersbaar te houden.

## **Grote discrepantie**

In 2008 werden de gevolgen van de internationale financiële crisis duidelijk. De rendementen op vastgoed, in de jaren voorafgaand aan 2008 voornamelijk gedreven door de waardeontwikkeling van vastgoed, werden negatief. Over oorzaak en gevolg valt veel te zeggen, maar onmiskenbaar kwam niet alleen de bereidheid tot investeren in vastgoed tot een einde, het vertrouwen was weg, de gemeenten verloren ook een belangrijke inkomstenbron: de grondexploitatie. Lopende projecten werden soms nog wel afgemaakt maar waar mogelijk werden projecten stopgezet of zelfs helemaal afgeblazen. Gemeenten werden geconfronteerd met forse bezuinigingsdoelstellingen op hun vastgoed. Van de gemeenten werd verwacht dat zij het aantal personen dat zich binnen de gemeenten met vastgoed bezighield verminderden, ze op de kosten van het vastgoed bezuinigden en zich bezonnen op de vraag welk vastgoed de gemeenten eventueel zou kunnen afstoten. Verkoopprogramma's van gemeentelijk vastgoed kwamen op gang, maar er bleek een grote discrepantie tussen de verwachte verkoopopbrengsten en de gerealiseerde transactiepreizen.

## **Grote risico's**

De crisis maakte nog iets anders duidelijk. Veel maatschappelijke organisaties, zoals woningcorporaties, zorginstellingen en scholen hadden in de jaren voorafgaand aan de crisis ontdekt dat vastgoed ook een marktwaarde heeft. In de financiële huishouding, jaarrekening en begroting, van deze organisaties werd het vastgoed nog als een bedrijfsmiddel beschouwd, echter in veel investeringsbeslissingen werd de marktwaarde van het vastgoed wel degelijk meegenomen, hetzij door het nieuw te ontwikkelen vastgoed te financieren met de winst op de verkoop van vastgoed in bezit (dit werkt alleen als de marktwaarde hoger is dan de boekwaarde) hetzij door in de exploitatieberekeningen uit te gaan van waardestijging in de toekomst van het nog te realiseren vastgoed. Toen in 2008 de waardestijging van vastgoed abrupt tot een einde kwam, bleek menige organisatie te grote risico's te hebben genomen en moesten verliezen op het vastgoed worden genomen ten koste van de budgetten voor hun maatschappelijke taken. De risico's van investeren in vastgoed werden zo op een pijnlijke wijze duidelijk. Het besef groeide dat de voordelen die te behalen zijn met professioneel vastgoedbeheer alleen verantwoord nagestreefd kunnen worden als de portfoliomanager een goede kennis heeft van de positie van zijn vastgoed in de markt. De toezichthouders en belanghebbenden stellen vanuit hun rol steeds meer de vraag naar de verhouding tussen de inkomsten en kosten van het vastgoed met vergelijkbaar vastgoed van andere eigenaren. Op deze wijze wil men ook transparant krijgen welke publieke middelen worden ingezet voor maatschappelijke doelen. De vergelijking met de exploitatie van vastgoed door marktpartijen wordt gemaakt, de toets op marktconformiteit. Als wordt afgeweken van marktconformiteit, is dat dan te verantwoorden in het kader van het maatschappelijk doel dat hiermee wordt nagestreefd.

Ook bij de gemeenten wordt deze beweging van vergelijken met de markt en toetsen of de afwijkingen maatschappelijk verantwoord zijn de laatste jaren steeds duidelijker. De exploitatiekosten worden al vergeleken met de kosten die marktpartijen maken. Huren

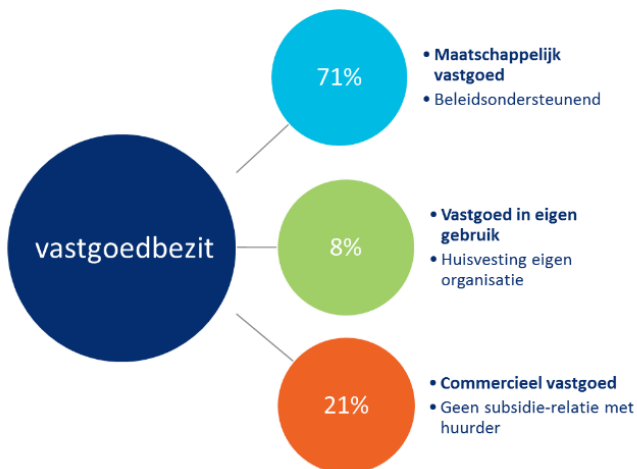
moeten minstens kostprijsdekkend zijn voor het vastgoed in de beleidsvelden en zelfs marktconform voor het vastgoed dat niet in eigen gebruik is en niet gekoppeld aan de beleidsvelden. Het besef dat de marktwaarde van vastgoed beweeglijk is en zowel kan stijgen en dalen wordt steeds groter. Het probleem is dat de huidige wijze van toetsen op basis van de administraties waarin veel wordt gerekend met normen, dotaties en afschrijvingen deze vergelijking met marktkenmerken ernstig bemoeilijkt. Dit heeft in het verleden wel tot ongewenste beslissingen geleidt. Het moet waarschijnlijk in dit licht gezien worden dat voor zowel het vastgoed in de zorg als het vastgoed in bezit van woningcorporaties op niet al te lange termijn de marktwaarde in de jaarrekening moet worden vermeld.

Zodra deze stappen gezet zijn kunnen de eigenaren van het maatschappelijk vastgoed, of dit nu gemeenten, woningcorporaties of andere maatschappelijke instellingen zijn dezelfde professionele tools inzetten voor portefeuille management en assetmanagement zoals die de afgelopen jaren ontwikkeld zijn voor pensioenfondsen, verzekeringsmaatschappijen en andere beleggers.

### **71% beleidsvastgoed in gemeentelijke vastgoedportefeuille**

Een belangrijke en onmisbare component voor een succesvolle toepassing van deze instrumenten zijn de benchmarks en markindicatoren. IPD, de wereldwijde marktleider voor marktinformatie van vastgoed, verzorgd al enige jaren een benchmark gemeentelijk vastgoed in Nederland. De redenen voor gemeenten om deel te nemen aan deze benchmark zijn hiervoor al aangestipt. De eerste reden is veelal op een systematische wijze het vastgoed van de gemeente in kaart te brengen, zodat de gemeente weet wat voor soort vastgoed ze heeft. Belangrijk is het onderscheid tussen vastgoed in bezit voor ondersteuning/faciliteren van de beleidsdoelen, het vastgoed in gebruik bij de eigen organisatie en het overige vastgoed, dat als commercieel vastgoed wordt beschouwd. Het wordt immers niet ingezet voor de beleidsdoelen. Leegstand wordt om die reden ook tot het commercieel vastgoed gerekend. Uit de benchmark 2013 blijkt dat 71% van het gemeente vastgoed wordt gerekend tot het beleidsvastgoed, dit kan men aanduiden als het maatschappelijk vastgoed.





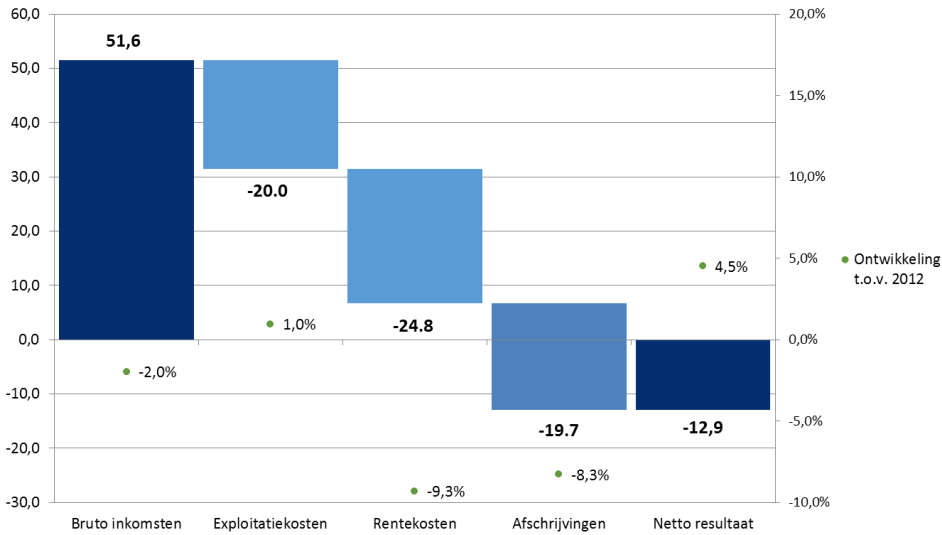
*Figuur 1: De samenstelling van de gemeentelijke vastgoed portefeuille naar soort gebruik*

### **Verschillen in een kostprijsdekkende huur**

De volgende stap voor de gemeenten is inzicht krijgen in de kosten en opbrengsten die samenhangen met de exploitatie van het vastgoed. De Wet Markt en Overheid stelt dat de huur voor beleidsvastgoed kostprijsdekkend moet zijn. In berekening van de kostprijsdekkende huren moeten de huren, naast de reguliere exploitatielasten, ook de kapitaallasten die worden toegerekend aan het vastgoedobject dekken. In figuur2 wordt weergegeven hoe de kostprijsdekkende huur wordt berekend, de cijfers zijn de benchmark gemiddelden.

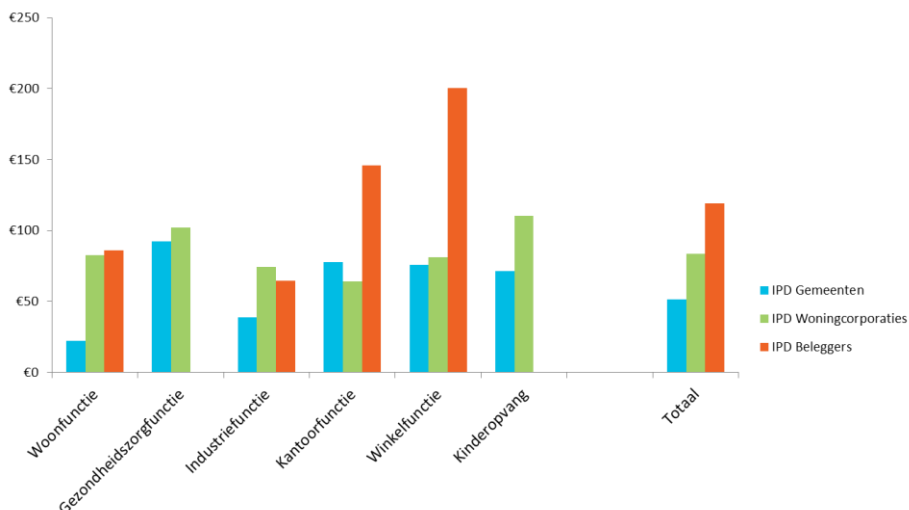
De gemiddelde brutohuurinkomsten bij gemeentelijk vastgoed bedraagt in 2013 51,6 euro per vierkante meter. De exploitatiekosten bedragen in datzelfde jaar 20 euro per vierkante meter, dit wil zeggen het exploitatie resultaat in het jaar 2013 is positief en bedraagt 31,6 euro per vierkante meter. De huur moet echter ook de rentelasten en de afschrijvingen dekken. Deze bedragen respectievelijk 24,6 en 19,7 euro per vierkante meter. Dit betekent dat de huurinkomsten gemiddeld genomen de kosten niet dekt. Merk op dat mits gedekt door een besluit van de gemeenteraad dit is toegestaan. Er zijn een paar kanttekeningen te maken bij deze techniek om kostprijsdekkendheid te berekenen. Allereerst is de huur mede afhankelijk van de rente die de gemeente toe rekent hier kunnen mogelijk ongewenste verschillen optreden. Een tweede probleem kan optreden als de kostprijsdekkende huur hoger is dan de markthuur. Dan zijn er goedkopere alternatieven en dreigt leegstand voor dit vastgoed. Merk op dat omgekeerd als de markthuur hoger is dan de kostprijsdekkende huur dit verschil als subsidie kan worden beschouwd.

Een vraag die zich aandient is op welk niveau de huren kostprijsdekkend moeten zijn. De toets alleen uitvoeren op totaal portefeulleniveau is naar verwachting te grof, maar is er ook niet een risico op ongewenste effecten als elk afzonderlijk object/ gebouw een kostprijsdekkende huur moet opbrengen. Stel twee buurthuizen hebben dezelfde faciliteiten en van hetzelfde kwaliteitsniveau, maar het ene buurthuis is 20 jaar ouder dan het andere. Gevolg een groot verschil in (kostprijsdekkende) huur tussen deze twee gebouwen. Dit zou ervoor kunnen pleiten om gebouwen met eenzelfde functie te bundelen en over het totaal de gewenste huuropbrengst te berekenen, om zo niet te verklaren verschillen te voorkomen.



Figuur 2 De samenstelling van de kostprijsdekkende huur

Een andere manier om naar de huurinkomsten te kijken is de vergelijking met andere eigenaren van vastgoed. In figuur drie wordt het vastgoed ingedeeld naar functie, dus vastgoed voor gezondheidszorg, vastgoed met een kantoorfunctie enzovoorts. Het is een poging om de vergelijking tussen verschillende typen vastgoedeigenaren mogelijk te maken. Uiteraard is deze indeling te grof. Welke winkels bezitten gemeenten en met welke winkels van beleggers worden ze vergeleken. Dat verschil is waarschijnlijk een belangrijke oorzaak van het prijsverschil.



*Figuur 3: huurinkomsten van gemeenten vergeleken met die van woningcorporaties en beleggers per vastgoedfunctie*

### Tot slot

In de titel wordt de vraag opgeworpen is maatschappelijk vastgoed vergelijkbaar met de markt. In toenemende mate verwacht men van eigenaren van maatschappelijk vastgoed transparantie over de kosten van het vastgoed en de impliciete of expliciete subsidie aan maatschappelijke doelen. Ook de mededingingsregels van de Europese Unie spelen een rol. De vergelijking met de markt wordt zonder meer gemaakt, maar wel liefst op een verantwoorde manier.

## Sportvoorzieningen in Slochteren

Hoe waarderen 55-plussers de sportvoorzieningen in een plattelandsgemeente?

*Sabine Meier, Mariëlle Bovenhoff en Coen van Atten*

**Sportvoorzieningen, zoals sporthallen of gymzalen, hebben een publieke functie en behoren veelal tot het gemeentelijk vastgoed. De betekenis van sportvoorzieningen voor bewoners wordt uitvergroot op het moment dat het overeind houden ervan onder druk staat. In landelijke gebieden, aan de rand van Nederland bijvoorbeeld, daalt het aantal inwoners en daarmee het aantal potentiële gebruikers van sportvoorzieningen. Tegelijkertijd neemt verhoudingsgewijs het aandeel 55-plussers toe. Studies laten zien dat sportdeelname voor alle leeftijdsgroepen bevorderlijk is. Mensen die regelmatig sporten voelen zich gezonder (Hoekman 2011).**

De overheid wil de sportdeelname vergroten door gezondheidsprogramma's, zoals het Nationaal Preventie Programma, of het lanceren van de Nederlandse Norm Gezond Bewegen. Daarnaast is het beleid erop gericht de mogelijkheden om te sporten in de nabije woonomgeving te vergroten door bijvoorbeeld voorzieningen te (her)bouwen of te beheren. Echter, of de aanwezigheid van sportvoorzieningen in de buurt de sportdeelname van bijvoorbeeld 55-plussers van plattelandsgemeenten kan verhogen is nog nauwelijks onderzocht (Elling en Kemper 2011). Om meer inzicht te krijgen op die samenhang hebben we onderzoek gedaan in de gemeente Slochteren in de provincie Groningen. Het onderzoek naar het gebruik van sportvoorzieningen door ouderen is onderdeel van een uitgebreid onderzoek naar maatschappelijke voorzieningen.<sup>4</sup> In dit artikel laten we een deel van de resultaten zien waarbij de volgende vragen centraal staan: *Op welke manier onderscheiden zich de 55-65-jarigen, 65-75-jarigen en 75-plussers van elkaar wat betreft hun sportdeelname? Waarom kiezen 55-plussers voor bepaalde sportvoorzieningen? Geeft bijvoorbeeld de nabijheid of het soort aanbod de doorslag?*

In de conclusie worden de resultaten van de respondenten naast landelijke trends gelegd.

### 55-plussers en sport in de gemeente Slochteren

Op 1 januari 2013 woonden in de gemeente Slochteren circa 15.600 mensen verdeeld over 15 dorpen (Gemeente Slochteren 2013). De gemeente is door de nationale overheid niet

---

<sup>4</sup> Na het najaar 2014 wordt deel 1 en deel 2 van dit uitgebreide voorzieningenonderzoek gepubliceerd. Daarna volgt een derde en vierde deel. Het onderzoek wordt uitgevoerd door het lectoraat Krimp & Leefomgeving en het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van de Hanzehogeschool Groningen in opdracht van de gemeente Slochteren. Voor het uitgebreide onderzoek hebben we een digitale vragenlijst rondgestuurd onder ca. 2.700 inwoners van de gemeente Slochteren. De totale respons was 22,5%.

aangewezen als topkrimpregio. Toch wordt de demografische transitie er langzamerhand zichtbaar. Aan de westkant, in Meerstad, is naar verwachting nog sprake van groei terwijl in andere delen het aantal inwoners schommelt tussen stabilisatie en krimp. Het aantal 65-plussers neemt fors toe van 14,7% in 2010 naar 26,1% in 2040 (Gemeente Slochteren 2012). De gemeente Slochteren is zich bewust van deze demografische transitie en bevordert actief, samen met de plaatselijke woon-zorgcentra, de sportdeelname van ouderen. Landelijke studies wijzen uit dat het aantal sporters onder ouderen groeit. Volgens de Richtlijnen Sportdeelname Onderzoek (RSO) is een sporter iemand die minstens twaalf keer per jaar aan sport doet. In ons onderzoek hebben we deze norm echter niet overgenomen. Een sporter betekent hier één keer per week of vaker sporten omdat we de relatie willen leggen met het wekelijkse gebruik van een voorziening.

In ons onderzoek deden 250 55-plussers bewoners mee. Deze groep wordt onderverdeeld naar drie leeftijdscategorieën, namelijk 'jonge' ouderen, de 55 tot 64-jarigen (N=125), 'oude' ouderen, de 65 tot 74 jarigen (N=97) en 75-plussers (N=28). Van de 250 respondenten doen 114 aan sport. We vinden het opmerkelijk dat in de groep van 'oude ouderen' de meeste sporters zitten. Iets meer dan de helft van hen sport minimaal één keer per week (52%). Maar ze worden dicht gevolgd door de groep 'jonge ouderen' (tabel 1).

Leeftijd	sport (N)	sport niet (N)	Totaal (N)
55-64	56 (45%)	69 (55%)	125 (100%)
65-74	50 (52%)	47 (48%)	97 (100%)
75+	8 (29%)	20 (71%)	28 (100%)
<b>Totaal</b>	<b>114</b>	<b>136</b>	<b>250</b>

Tabel 1: Sportdeelname groepen ouderen

Als belangrijkste reden om te gaan sporten hebben 87 van de 114 sporters hun gezondheid aangegeven. Op grote afstand volgt het hebben van plezier en sociale redenen (tabel 2).

	55-64	65-74	75 +	Totaal (N)
Het is goed voor mijn gezondheid (incl. vanwege klachten)	41	39	7	87
Om mensen te ontmoeten / voor de gezelligheid	3	1	1	5
Omdat ik er plezier aan beleef	8	4	0	12
Om een goed figuur te krijgen/ behouden	0	0	0	0

Tabel 2: De belangrijkste reden voor 55-plussers om te sporten (N)

Van de 114 sporters, sporten sommigen bij een vereniging, individueel of allebei. Uit de antwoordgegevens blijkt dat duidelijk meer ouderen individueel aan sport doen dan in verenigingsverband. De twee belangrijkste redenen om geen lid te zijn van een vereniging, zijn het niet willen sporten in teamverband en het tijdstip zelf te willen bepalen. Daarnaast geven elf respondenten aan dat de soort sport die ze willen doen niet door een vereniging wordt aangeboden. Vijf respondenten sporten liever bij een sportschool of dorpshuis en vier respondenten geven aan dat zij het lidmaatschap te duur vinden. Drie respondenten geven gezondheidsklachten als reden aan. De afwezigheid van een sportvoorziening in de nabijheid lijkt maar bij drie respondenten de belangrijkste reden te zijn om geen lid te zijn van een vereniging (ze sporten wel individueel) (tabel 3).

	55-64	65-74	75 +	Totaal
<b>De sport die ik doe, wordt niet door een vereniging aangeboden</b>	5	5	1	11
<b>Ik sport liever individueel dan in teamverband</b>	7	9	1	17
<b>Ik wil/kan niet op vaste tijden sporten</b>	10	2	2	14
<b>Ik vind het lidmaatschap te duur</b>	2	1	1	4
<b>Er is geen voorziening bij mij in de buurt</b>	1	2	0	3
<b>Gezondheidsklachten (moet onder begeleiding sporten)</b>	1	1	1	3
<b>Ik sport bij een sportschool</b>	1	2	0	3
<b>Ik sport in dorpshuis</b>	2	0	0	2

Tabel 3: Belangrijkste reden om niet te sporten bij een vereniging (N)

Favoriete individuele sportsoorten zijn (race)fietsen, fitness, gymnastiek of pilates, wandelen en hardlopen. In verenigingsverband scoren fitness en gymnastiek tevens hoog. In totaal werd gymnastiek/bewegen voor ouderen of pilates 12 keer genoemd en fitness (wel of niet aan apparaten), conditie- of MTT-training 5 keer. Sommige respondenten noemen volleybal en hardlopen bij een vereniging (niet in tabel).

Per voorziening en per plaats werden de respondenten gevraagd hoe vaak ze daar komen en wat de belangrijkste reden is om juist hier te sporten. In de gemeente Slochteren zijn diverse sportvoorzieningen aanwezig (tabel 4).

	55-64	65-74	75 +	Totaal
<b>Sporthal De Borgstee in Harkstede</b>	2	3	1	6
<b>Tennisvereniging de Woldmeppers</b>	1	2	0	3
<b>Fysiofit Harkstede</b>	1	2	0	3
<b>Tennisvereniging Kolham</b>	1	3	0	4
<b>Tennisvereniging Wijchelsheim</b>	2	2	0	4
<b>Sporthal de Springbok</b>	2	0	0	2
<b>Tennisvereniging Siddeburen</b>	1	2	0	3
<b>Mobilé Fitness</b>	0	2	0	2
<b>Duurswoldhal in Slochteren</b>	2	0	0	2
<b>Fysiofit Slochteren</b>	2	1	0	3
<b>Golfclub Steendam</b>	1	1	0	2
<b>Sportzaal Velemansdroom Tjuchem</b>	1	2	0	3

Tabel 4: Sportvoorzieningen binnen de gemeente Slochteren die minimaal 2 keer werden genoemd

Zes respondenten komen regelmatig in De Borgstee in Harkstede. De tennisverenigingen in Kolham en Wijchelsheim worden door minimaal vier respondenten regelmatig bezocht. Ook andere tennisverenigingen, fitnesslocaties en de sportzalen de Springbok, de Velemansdroom of de Duurswolhal worden genoemd (tabel 4).

De belangrijkste reden om voor een bepaalde voorziening te kiezen is de korte afstand naar het eigen huis. Daarnaast geven 12 respondenten aan dat zij voor een bepaalde voorziening kiezen vanwege de mensen die er ook komen. Voor acht respondenten zijn het aanbod en de faciliteiten doorslaggevend. Vier respondenten geven aan dat er geen andere mogelijkheid in de buurt is. We kunnen niet achterhalen of 'de enige mogelijkheid in de buurt' voor hen betekende dat zij een andere voorziening hadden gekozen, was er een alternatief op dezelfde afstand. Wellicht laat deze groep respondenten dus afstand vóór een andere eigenschap van de voorziening gaan. Voor beide groepen respondenten die 'korte afstand..' en 'enige mogelijkheid..' hebben geantwoord, is het aannemelijk dat nabijheid meest belangrijk is voor hun keuze (tabel 5).

	55-64	65-74	75 +	Totaal
<b>Korte afstand tot mijn huis</b>	10	13	0	23
<b>De mensen die daar ook komen</b>	4	8*	0	12
<b>Het aanbod van sportmogelijkheden en faciliteiten</b>	6	1	1	8
<b>De enige mogelijkheid in de buurt</b>	1	3	0	4
<b>Mooie locatie</b>	1	0	0	1
<b>Totaal</b>	22	25	1	48

\* drie daarvan sporten in Tjuchem!

Tabel 5: De belangrijkste reden om voor een bepaalde voorziening te kiezen binnen de gemeente (N)

Sporters die buiten de gemeente Slochteren sporten zijn allemaal jonger dan 75. Tien respondenten tussen 55 en 64 jaar oud verdelen zich over de plaatsen Appingedam, Delfzijl,

Groningen, Hoogezand, Veendam en Wagenborgen. De groep tussen van 65 tot 74-jarigen telt 12 respondenten die naar Delfzijl, Groningen, Hoogezand of Veendam gaan om te sporten. Meest favoriete sporten daar zijn tennis en fitness. Maar ook golf respectievelijk volleybal worden door drie respondenten genoemd. Twee respondenten doen aan begeleid sporten, fietsen of schaatsen (niet in tabel).

	55-64	65-74	75+	Totaal
<b>Korte afstand tot mijn huis</b>	0	1	0	1
<b>De mensen die daar ook komen</b>	6	5	0	11
<b>Het aanbod van de sportmogelijkheden en faciliteiten</b>	5	5	0	10
<b>De enige mogelijkheid in de buurt</b>	2	2	0	4
<b>Ik werk daar in de buurt</b>	2	0	0	2
<b>Totaal</b>	15	13	0	28

Tabel 6: De belangrijkste reden om voor een bepaalde voorziening te kiezen buiten gemeente

De belangrijkste reden om buiten de gemeente Slochteren te sporten zijn de 'soort mensen' dicht gevolgd van het aanbod van bepaalde faciliteiten. Vier mensen geven aan dat het de enige mogelijkheid in de buurt is en voor twee respondenten ligt de voorziening blijkbaar op de route van werk naar huis (tabel 6).

## Conclusie

Het percentage vitale ouderen in de gemeente Slochteren dat gezond oud(er) wil worden en regelmatig aan sport doet is hoog. Gezondheid is voor de meerderheid van de respondenten de belangrijkste reden om te sporten. Deze reden scoort ook op landelijk niveau het hoogst (Tiessen-Raaphorst e.a. 2010). De sportdeelname van de 55- tot 74-jarigen ligt rond 50%. We vinden het opmerkelijk dat de sportdeelname tussen 'jonge' en 'oude' ouderen nauwelijks van elkaar verschilt. Het percentage 75-plussers dat sport is daarentegen duidelijk lager (25%). De percentages voor alle drie de leeftijdscategorieën vallen iets hoger uit dan landelijk gemiddelde cijfers<sup>5</sup>. Volgens Tiessen-Raaphorst (2010a) doet circa 45% van de jonge ouderen aan sport, 38% van de oude ouderen en circa 16 % van de 75-plussers. Kijkend naar alle leeftijden scoort op landelijk niveau de provincie Groningen op Zeeland na het hoogst als het gaat om sporters die minstens één keer per week gaan sporten (Tiessen-Raaphorst 2010b).

Bevordert nu een sportvoorziening in de buurt de sportdeelname van deze 55-plussers? Als de respondenten *binnen* de gemeente Slochteren sporten, scoort 'korte afstand' het hoogst. Als ze echter kiezen voor een sportvoorziening *buiten* de gemeente, zijn de 'soort mensen' en de

<sup>5</sup> We mogen veralgemeniseren: In ons onderzoek is de representativiteit van de steekproef naar leeftijdscategorieën en naar verdeling van inwoners per dorp berekend via een chi-kwadraatvergelijkingstoets. In beide gevallen is de p-waarde kleiner dan 0,05 (0,000 resp. 0,001). Dat betekent dat de steekproef als representatief voor de gehele populatie kan worden beschouwd op de kenmerken leeftijd en woonplaats.



aangeboden faciliteiten doorslaggevend. Kortom, het lijkt erop dat voor sommige respondenten nabijheid belangrijker is dan de 'soort mensen' of het 'soort aanbod' en voor anderen het omgekeerde geldt. Echter, in absolute zin kiezen meer ouderen om binnen de gemeente Slochteren te sporten waardoor er wel waardering voor de sportvoorziening in de buurt lijkt te zijn. Deze waardering wordt door vergelijkbare studies in stedelijke omgevingen niet bevestigd. Hoekman en De Jong (2011) laten zien dat een relatief korte afstand naar voorzieningen geen afdoende verklaring kan zijn voor sportdeelname. Echter, als de afstand in plattelandsgemeentes een bepaalde grens overschrijdt is het wel voorstelbaar dat daardoor minder mensen gaan sporten. Hoekman e.a. (2010, p. 215) herkennen deze gedachte en stellen dat in perifere plattlandsgebieden "onderbezetting van accommodaties een grotere dreiging [is], omdat bij eventuele sluiting van accommodaties de reistijd alsnog belemmerend kan worden voor sportdeelname". Daarom is het belangrijk om de betekenis van afstand voor de sportdeelname voor ouderen juist in plattelandsgemeentes nog nader te onderzoeken. Bovendien kan de kwaliteit van openbare wegen en andere 'open' groene plekken sportdeelname stimuleren. Immers de meerderheid van de respondenten sport individueel en maakt gebruik van publieke plekken. Deze trend komt overigens overeen met de landelijke trend (Tiessen-Raaphorst 2010b, Hoekman 2011). Plattelandsgemeenten, zoals Slochteren, zouden de voorkeur om individueel te gaan sporten kunnen aangrijpen om - naast de aandacht voor het gemeentelijk vastgoed voor sport - meer aandacht te besteden aan het creëren van 'beweegvriendelijke omgevingen'<sup>6</sup> aan de buitenlucht.

---

## Bronnen

- Elling, A. & F. Kemper (red.) (2011) 'Het kost veel tijd en je wordt er moe van'. Verklaringen voor sportdeelname en inzichten in de leefwereld van niet-sporters, W.J.H. Mulier Instituut.
- Gemeente Slochteren (2012) Gemeente Slochteren in cijfers, niet gepubliceerd werkdocument.
- Gemeente Slochteren (2013) Overzicht aantal inwoners per dorp op 1 januari 2013, niet gepubliceerd werkdocument.
- Hoekman, R. & D. de Jong (2011) 'Sport een stap te ver?' in: idem, p. 83-100.
- Hoekman, R., F. Knol & H. van der Poel (2010) 'Ruimte en accommodaties voor sport', in: A. Tiessen-Raaphorst e.a. (red.) (2010) titel onderaan, p. 204-218.
- Hoekman, R. (2011) 'Sportdeelname en de rol van sportvoorzieningen' in: V. H. Hildebrandt, C.M. Bernaards & J.H. Stubbe (red.) Trendrapport. Bewegen en gezondheid 2010/2011, TNO, p.83-100.
- Tiessen-Raaphorst, A. (2010a) 'Sportdeelname', in: A. Tiessen-Raaphorst e.a. (red.) (2010) titel onderaan, p. 47 - 62
- Tiessen-Raaphorst, A. (2010b) Factsheet Sportdeelname in Nederland, Sociaal Cultureel Planbureau.
- Tiessen-Raaphorst, A., D. Verbeek, J. de Haan & K. Breedveld (red.) (2010) Sport: Een leven lang. Rapportage Sport 2010, Sociaal Cultureel Planbureau/W.J.H. Mulier Instituut.

---

<sup>6</sup> Zie: <http://kic.nisb.nl/site/nieuws/show/6533>

## Vijf conclusies over idealen

### Vastgoedbeleid gemeente Enschede 2001-2013

*Jan Veuger, Martin Stijnenbosch en Annette Tjeerdsma*

De Rekenkamer van de gemeente Enschede heeft het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar het vastgoedbeleid van de gemeente Enschede en het Vastgoedbedrijf Enschede (VBE) over de periode 2001-2013. De centrale vraag daarbij is: *In hoeverre zijn de doelstellingen en de missie, waarmee het VBE in 2001 is opgericht, waargemaakt?* Het accent ligt daarbij op de maatschappelijke kant van het vastgoed.

In de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2012 (Veuger et al 2012) is aan gemeenten voor het eerst gevraagd naar de koplopers of goede voorbeelden op het gebied van Maatschappelijk Vastgoed. Het resultaat daarvan staat in onderstaande woordwolk. Hieruit kan worden afgelezen dat de gemeente Enschede het meest vaak wordt genoemd, gevolgd door Rotterdam en Amstelveen. De aspecten van het beleid van deze koplopers zijn vooral inspirerend vanwege de wijze van organiseren, de inhoud en de kennis.



*Figuur 1: Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2012: visie en onderzoek (Veuger et al, 2012: 22)*

Gezien de positie die andere gemeenten Enschede toekennen, is een feitelijk onderzoek of het Vastgoedbedrijf Enschede haar doelstellingen waarmaakt, van toegevoegde waarde voor andere gemeenten en welke lessen zij hieruit kunnen leren. Dit feitelijk onderzoek in 2014 heeft zich daarbij gericht op vijf onderliggende deelvragen: (1) wat was de (maatschappelijke) reden van de aankopen?, (2) welk deel van het vastgoed wordt gehuurd door instellingen die een gemeentelijke subsidie ontvangen of op een andere wijze financieel afhankelijk zijn van de gemeente (bijvoorbeeld door een (achtergestelde) lening of garantstelling)?, (3) hoe verhoudt zich de omvang van de verstrekte subsidies die wordt besteed aan de huur van gemeentelijk vastgoed tot de omvang daarvan in een aantal vergelijkbare gemeenten?, (4) hanteert het VBE een vorm van risicomangement systeem als het om (maatschappelijke) investeringen gaat? Hoe wordt het bestuur op de hoogte gesteld van de risico's van de investeringen? (5) in hoeverre heeft de crisis in de bouw en de vastgoedwereld invloed gehad op het vastgoedbeleid en de waarderingsgrondslag? Het onderzoek is in drie samenhangende

werkstappen uitgevoerd: (a) vaststellen van de omvang van het gemeentelijke vastgoed, (b) vaststellen van de huurders/gebruikers van het gemeentelijke vastgoed en (c) risicomanagement van het gemeentelijke vastgoed.

### Vastgoed in eigendom

De vastgoedportefeuille van de gemeente Enschede is verdeeld in verschillende deelportefeuilles: Dienst Complementaire Werken (DCW), Onderwijshuisvesting, Parkeerbedrijf, Planeconomie, Vastgoedbedrijf Enschede en Volkspark. In totaal omvat de vastgoedportefeuille van de gemeente Enschede 422 panden met een totale WOZ waarde van circa 520 miljoen euro. De grootste waarden zitten in de huisvesting van het onderwijs en in de panden in beheer bij het vastgoedbedrijf. De parkeergarages vertegenwoordigen per object de grootste waarde.



*Figuur 2: Verdeling aantal objecten per vastgoedcategorie, gemeente Enschede*

Een groot gedeelte van de omvang van de gehele portefeuille wordt vooral bepaald door (bewust) beleid van de gemeente Enschede. Een aparte groep vormen de onderwijsgebouwen die terugvallen naar de gemeente als zij hun onderwijsfunctie verliezen. Een andere categorie zijn de panden die de gemeente voor haar eigen activiteiten gebruikt. Een derde deel betreft strategische grondposities die de gemeente heeft ingenomen. Ook aan sportaccommodaties, inclusief speeltuinen, heeft de gemeente veel objecten in bezit.



*Figuur 3: WOZ-waarde per categorie vastgoed Enschede 2013*

Het Vastgoedbedrijf Enschede heeft van de gemeentelijke portefeuille 225 panden met een gezamenlijke waarde van circa 230 miljoen euro onder haar beheer. In 2013 beheert planeconomie 57 panden. De 130 onderwijspanden vertegenwoordigen een waarde van circa 220 miljoen euro, waarvan de Scholingsboulevard een vijfde vertegenwoordigt. Het Volkspark heeft door de schenking in het verleden een geheel eigen aparte status.

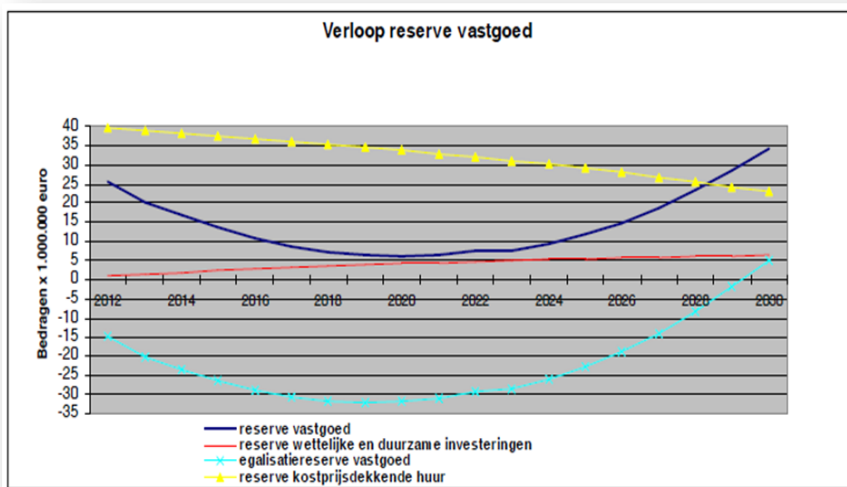
### **Beleid gemeente en Vastgoedbedrijf Enschede**

Het Vastgoedbedrijf Enschede (VBE) vervult de rol van eigenaar van een deel van het (maatschappelijke) gemeentelijk vastgoed. Dit gemeentelijk vastgoed behoort een bijdrage te leveren aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen, stedelijke ontwikkeling en gemeentelijke bedrijfsvoering. Eigendom van vastgoed is daarmee één van de sturingsinstrumenten die ingezet worden om maatschappelijke doelen te bereiken. In 2005 heeft de raad een vastgoednota aangenomen, waarin de werkwijze en het toekomstperspectief van het VBE zijn weergegeven. Daarin lag de nadruk op het faciliteren en ondersteunen van het vastgoedbeheer. Echter, er kwamen steeds meer ontwikkelvragen aan de orde. Reden om met een de vastgoednota 2.0 te komen. In dat licht is een nieuwe missie voor het VBE vastgesteld, namelijk '*het bereiken van maatschappelijk rendement door middel van vastgoed*'. Concreet betekent dit dan ook dat het VBE de gemeentelijke doelen en ambities in de stad actief ondersteunt en mogelijk maakt vanuit haar vastgoedexpertise. Dit met een duidelijke focus vooraf: het meetbaar maken van maatschappelijk rendement en hoe de waarde van de investering is gegroeid of gedaald over een bepaalde periode. Om dat te bepalen participeert het VBE in een proefomgeving van managementmodellen om de mate waarin het maatschappelijke vastgoed bijdraagt aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen

na te kunnen gaan. Het VBE onderzoekt dus wel verschillende meetinstrumenten voor het meten van maatschappelijk rendement, maar past deze niet toe, omdat deze volgens het VBE interpretatiegevoelig zijn. De vraag of iets maatschappelijk renderend is of zou moeten zijn, ligt in de visie van het VBE bij de beleidsafdelingen. Naast de vier strategische doelen die het VBE nastreeft (strategischer, duurzamer, innovatiever en efficiënter vastgoedbeleid) zou een vijfde moeten worden toegevoegd namelijk effectiever: de mate waarin de gemeentelijke en/of politieke doelstellingen worden behaald door vastgoed als bedrijfsmiddel in te zetten. Immers, een balans tussen financieel- en maatschappelijk rendement, met als input investeringen en subsidies en als outcome maatschappelijk effect, zegt niets over de effectiviteit daarvan.

Het is aan te bevelen om een beleidskader binnen de gemeente Enschede te hanteren over maatschappelijk rendement. Een ander belangrijk verbeterpunt is dat in de gemeenteraad de huidige kennis over vastgoed en de implicaties van gekozen richtingen en besluiten in onvoldoende mate aanwezig is. Expertise op dat vlak is van wezenlijk belang.

De Vastgoednota 2.0 geeft aan dat het huidige economische klimaat een nadere beschouwing van de meerjaren exploitatie vraagt in de omgang van reserves, afschrijving, upgradering en onderhouds-voorzieningen. De beschouwingen van de meerjaren exploitatie worden gerelateerd aan het model 'Verloop reserve vastgoed Enschede' over een periode van 30 jaar, zoals in het volgende figuur (4) is weergegeven.



Figuur 4: Ontwikkeling reserve vastgoed totale portefeuille

Het model wordt als volgt door het VBE beschreven: 'De kostprijs dekkende huursystematiek is zodanig opgezet dat de huurinkomsten alle kosten dekken in een periode van 30 jaar. Kosten

*en opbrengsten worden contant gemaakt over een exploitatieperiode van 30 jaar en daardoor wordt de aanvangshuur zo laag mogelijk gehouden. In de eerste 15 jaren wordt een aanloopverlies gemaakt dat vanaf jaar 16 weer ingelopen wordt (dit is zichtbaar middels de lichtblauwe lijn in de grafiek)*'. De schommelingen in de exploitatie worden opgevangen via de Reserve Vastgoed, deze bestaat uit drie onderdelen en moet toereikend zijn voor nieuwe projecten en risico-effecten: (1) Egalisatiereserve Vastgoed: egaliseren van verschil huuropbrengst en huurlasten, (2) Reserve kostprijsdekkende huur: gevoed door eenmalige externe en interne bijdragen en gedurende 30 jaar worden hier gelijke bijdragen aan onttrokken en (3) Reserve wettelijke en duurzame investeringen: voor wettelijk verplichte aanpassingen, de onrendabele top van duurzame investeringen, jaarlijkse storting en ter dekking kapitaallasten.

Het model is kunstmatig verhoogd om te voorkomen dat het door het kritische nulpunt komt: het zogenaamde bruto waarden. Het principe achter bruto waarden is dat bijdragen voor een investering niet in één keer in mindering worden gebracht op de investering, maar via een egalisatiereserve, verdeeld over de looptijd, jaarlijks ten laste van de exploitatie komen. Het Besluit Begroting en Verantwoording schrijft voor dat interne bijdragen niet in mindering gebracht mogen worden op de investering. Met terugwerkende kracht worden nu ook externe bijdragen uit het verleden bij nieuwbouwprojecten in de reserve kostprijsdekkende huur gestort, in plaats van in mindering gebracht op de investering. Feitelijk is er sprake van een verschuiving op de balans. Bij dit model is een aantal kanttekeningen te plaatsen:

In het model wordt uitgegaan van eenmalige ex- en interne bijdragen die bij de berekening van de aanvangshuur worden toegevoegd om de aanvangshuur te verlagen. De vraag blijft hier of dit continu over een periode van 30 jaar zal plaatsvinden. Dit is niet realistisch omdat de politieke- en economische invloeden in deze veronderstelling niet zijn meegenomen, terwijl die in de komende dertig jaar zeker aanwezig zullen zijn.

Door het bij voorbaat nemen van onrendabele toppen wordt een bepaald maatschappelijk of financieel rendement gegarandeerd. Het nemen van een onrendabele top heeft invloed op de financiële huishouding van de gemeente Enschede. Hiermee is het bij voorbaat nemen van verlies verplaatst van het VBE naar de algemene middelen van de gemeente Enschede.

Het model werkt alleen voor bestaand vastgoed als bepaald kan worden vanuit welk basisjaar men start met de investering en dus de kostprijsdekkende huur bepaalt in verband met eerder gedane investeringen en op het object gerichte aannames. Vanuit het vastgoedperspectief is het zeer discutabel of men juist (de eerste jaren) een lage huur wil hebben. Deze methodiek is slechts te begrijpen als een eigenaar zeker denkt te weten dat de huurder blijft huren gedurende 30 jaar. Dat is nog maar de vraag als de huurder afhankelijk is van gemeentelijke geldstromen, want de toekenning daarvan is politiek gevoelig en afhankelijk.

## Conclusies

### 1. Maatschappelijk rendement wordt niet gemeten

De eerste conclusie kan worden getrokken als antwoord op de eerste deelvraag:

*Wat was de (maatschappelijke) reden van de aankopen?*

**Redenen zijn te herleiden maar maatschappelijk rendement wordt niet gemeten.**

Het VBE onderzoekt wel verschillende meetinstrumenten voor het meten van maatschappelijk rendement, maar past deze niet toe omdat deze volgens het VBE interpretatiegevoelig zijn. Behoudens de vier strategische doelen die het VBE nastreeft (strategischer, duurzamer, innovatiever en efficiënter) wordt de inzet van maatschappelijk vastgoed niet op effectiviteit gemeten. Maatschappelijk rendement gedefinieerd als de mate waarin de gemeentelijke en/of politieke doelstellingen worden behaald door vastgoed. Maar een balans tussen financieel en maatschappelijk rendement, met als input investeringen en subsidies en als outcome maatschappelijk effect, zegt nog niets over de effectiviteit daarvan.

### 2. Huren boven de marktprijs met grote verschillen

De tweede conclusie kan worden getrokken als antwoord op de tweede deelvraag:

*Welk deel van het vastgoed wordt gehuurd door instellingen die een gemeentelijke subsidie ontvangen of op een andere wijze financieel afhankelijk zijn van de gemeente (bijvoorbeeld door een (achtergestelde) lening of garantstelling)?*

**Het gemeentelijk apparaat en instanties uit programma's zijn de grootste gebruikers en die huren zijn boven de marktprijs met grote verschillen**

De grootste gebruikers uit de portefeuille van het VBE zijn naast het gemeentelijke apparaat instanties die geld krijgen uit het programma Opgroeien & Ontwikkelen, Economie & Werk en Stedelijke Ontwikkeling. Het VBE heeft geen directe huurrelatie met de eindgebruiker. Daarmee is het VBE niet verantwoordelijk voor de eindgebruiker, terwijl deze eindgebruiker wel van grote invloed kan zijn op de exploitatie en het management van dat vastgoed. Ook zijn er grote huurverschillen te constateren, waarbij het opvalt dat voor panden die door de gemeente zelf worden gebruikt een veel hogere huur wordt betaald dan feitelijk momenteel op de vrije markt het geval is. Opvallend is dat de huurprijs per vierkante meter bruto vloeroppervlak voor de culturele instellingen hoger liggen dan de prijzen voor kantoren zoals de gemeentelijke kantoren en de Servicecentra.

### 3. Grote boekwaardeproblematiek

De derde conclusie kan worden getrokken als antwoord op de derde deelvraag:

*Hoe verhoudt zich de omvang van de verstrekte subsidies die wordt besteed aan de huur van gemeentelijk vastgoed tot de omvang daarvan in een aantal vergelijkbare gemeenten?*

**Er is geen echte vergelijking mogelijk behoudens de IPD die beperkt is, en er is een grote boekwaardeproblematiek aanwezig.**

De gemeentelijke portefeuille is in de gemeten periode stabiel gebleven, waarbij de exploitatiekosten zijn toegenomen en aanmerkelijk hoger liggen dan het gemiddelde in de benchmark. Kijkend naar de waardeontwikkelingen in de vorm van boek- en marktwaarde blijkt dat beide gedaald zijn, maar relatief hoger liggen dan de benchmark. Voor de WOZ waarde is dit positief, voor de boekwaarde negatief. Met andere woorden: door een veel hogere boekwaarde ten opzichte van de benchmark, kan het verschil in opbrengst tussen boekwaarde en de daadwerkelijk te realiseren marktwaarde van grote invloed zijn op de te verwachten investeringsruimte.

Bij een gelijkblijvende omvang van de portefeuille zijn de inkomsten per vierkante meter gestegen, de exploitatielasten toegenomen, de kapitaalslasten hoogen de boek- en WOZ-waarden niet wezenlijk veranderd. Maar de waarden liggen wel hoger dan de benchmark. Dit duidt erop dat er een redelijke boekwaardeproblematiek kan ontstaan bij mutaties die maar gedeeltelijk goed gemaakt kunnen worden door een hogere WOZ waarde ten opzichte van de landelijke benchmark.

#### 4. Verschuiving van geld: geen meer geld

De vierde conclusie kan worden getrokken als antwoord op de vierde deelvraag: *Hanteert het VBE een vorm van risicomanagement systeem als het om (maatschappelijke) investeringen gaat? Hoe wordt het bestuur op de hoogte gesteld van de risico's van de investeringen? Men hanteert wel een systeem, maar er is sprake van verschuiving van geld. Er is geen meer geld. Het bestuur wordt op de hoogte gesteld, maar de vraag blijft of men de informatie doorgrondt.*

In de vergelijkingen van het grond- en vastgoedbedrijf van de gemeente Enschede vallen de groeiende boekwaarde en de onzekerheid omtrent de baten en lasten van het grondbedrijf op. De daling van de boekwaarde door afschrijvingen en vooral de onzekerheid omtrent de baten in het vastgoedbedrijf worden onderbelicht en zijn daarmee van grote invloed op de vastgoedportefeuille.

Door bruto-waarderen is de reserve van Vastgoed gestegen en is daarmee verdubbeld ten opzichte van het voorgaande begrotingsjaar. In de begroting wordt geschreven dat 'bruto waarderen in feite verschuiven van geld is, er is dus niet meer geld.' De vraag hierbij is welk effect dit heeft op de portefeuille ten opzichte van de realiteit. Dit wordt nog opmerkelijker doordat 'door boekwinsten op nog te verkopen vastgoed de reserve in de komende jaren verder wordt aangevuld'. Ook hier blijft de vraag of dit wel realistisch is.

Bij het model 'Verloop reserve vastgoed' zijn kanttekeningen te plaatsen. In het model uitgegaan van eenmalige ex- en interne bijdragen. De vraag blijft hier of dit continu over een periode van 30 jaar zal plaatsvinden. Dit is niet realistisch daar de politieke en economische invloeden in deze veronderstelling niet zijn meegenomen. Het model is een referentiekader voor beslissingen ten aanzien van vastgoed, maar waarbij goed bedacht moet worden dat elke beslissing invloed heeft op het evenaren van dit model. Zij geeft daarmee dan ook geen garanties voor de toekomst.



## **5. Het beleid van de gemeente is meer bepalend geweest dan de crisis**

De vijfde conclusie kan worden getrokken als antwoord op de vijfde deelvraag:

*In hoeverre heeft de crisis in de bouw en de vastgoedwereld invloed gehad op het vastgoedbeleid en de waarderingsgrondslag? Het beleid van de gemeente is meer bepalend geweest dan de crisis.*

De vastgoedmarktontwikkelingen in Enschede, met een stijgend aanbod van kantoren en winkels in de komende jaren evenals de dalende woningmarkt, zijn niet als positief te beschouwen voor het aanbod van vastgoed door het VBE. Deze ongunstige marktsituatie kan concreet betekenen dat de op papier nog aanwezige boekwaarde veel hoger ligt dan de op dat moment geldende marktwaarde. De gemeente heeft besloten af te stappen van het actieve grondbeleid zoals zij dat sinds 2003 heeft gevoerd. Het lijkt erop dat de begroting optimaal is weergegeven, maar hierin zitten veronderstellingen waarvan de vraag is of zij realistisch zijn gegeven de huidige marktomstandigheden en de aannames die financieel zijn gedaan op gronden die risico's in zich dragen. Winstaannames, doorgeschoven begrotingen en herwaardering die alleen het verschuiven van middelen bewerkstelligt, maken het dat het maar de vraag is of hier een wensbeeld is neergelegd of een feitelijk beeld.

Er kan geconcludeerd worden dat het vastgoedbeleid en –uitvoering van de gemeente Enschede vooral heeft gefunctioneerd in een veronderstelde werkelijkheid. Zij was niet gebouwd op een gerealiseerde werkelijkheid met als basis maatschappelijk en financieel rendement.

## **Aanbevelingen en reacties**

Als de gemeente Enschede wil sturen op maatschappelijk en financieel rendement van haar vastgoedportefeuille op basis van werkelijk te realiseren feiten en risico's om zo haar gehele vastgoedportefeuille beheersbaar te houden, dan zijn er drie aanbevelingen te doen:

- (1) het voeren van strategisch voorraadbeleid;
- (2) de kwaliteitscirkel PDCA als procesmodel realiseren voor continue aandacht van kwaliteitsverbetering en;
- (3) risico's per deelportefeuille en in zijn geheel managen.

De gemeente(raad) heeft de conclusies van het rekenkamerrapport overgenomen en het college van B&W opgedragen te komen met voorstellen om uitvoering te geven aan de aanbevelingen: een beleidskader voor maatschappelijk rendement van maatschappelijk vastgoed, te stoppen met cosmetisch boekhouden, hanteren van een realistische huurprijs voor eigen organisatie en subsidierelaties en een kostprijsdekkende huur van 15 jaar. Daarnaast is de Motie expliciet oordeel accountant vastgoedbeleid aangenomen waarin wordt uitgesproken dat 'de accountant, bij de controle van de jaarrekening 2013, expliciet zijn oordeel moet worden gevraagd over de door de rekenkamer geconstateerde risico's van het

vastgoedbedrijf, de huidige rekensystematiek en het hanteren van een kostprijsdekkende huur van 30 versus 15 jaar.’ Deze aandachtspunten dienen in het controleprotocol te worden opgenomen (motie 3 februari 2014).

De resultaten van het volledige onderzoek zijn opgenomen in: Veuger, J., M. Stijnenbosch & A. Tjeerdsma (2013), Veronderstelde werkelijkheid. Rapport onderzoek Vastgoedbeleid gemeente 2001-2103. Enschede. Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed & Vastgoed Hanzehogeschool Groningen. Enschede: Rekenkamer gemeente Enschede. Vertrouwelijk.

---

## Bronnen

Gemeente Enschede (ongedateerd), Culturele hotspot van het Oosten. Cultuurplan Enschede  
 Gemeente Enschede (15 april 2013), *Voorstel gemeenteraad VII-C.* .  
 Gemeente Enschede (2012), *Begroting 2012.*  
 Gemeente Enschede (december 2012), *Nota activeren en afschrijvingen 2012.*  
 Gemeente Enschede (november 2012), *Nota aan B&W: opgroeien & ontwikkelen. Programma onderwijshuisvesting.*  
 Gemeente Enschede (13 november 2012), *Voorstel gemeenteraad VII-B/C/F.*  
 Gemeente Enschede (4 september 2012), *Voorstel gemeenteraad VII-E1..*  
 Gemeente Enschede (24 april 2012), *Voorstel gemeenteraad VII-B.* .  
 Gemeente Enschede (1 november 2011), *Voorstel gemeenteraad VII-C.*  
 Gemeente Enschede (27 september 2011), *Voorstel gemeenteraad VII-B.*  
 Gemeente Enschede (28 september 2010), *Voorstel gemeenteraad VII-G2..*  
 Gemeente Enschede (2 februari 2010), *Voorstel gemeenteraad VII-F/D.*  
 Gemeente Enschede (19 januari 2010), *Voorstel gemeenteraad VII-C.*  
 Gemeente Enschede (27 oktober 2009), *Haalbaarheid beheer wijkaccomodaties.*  
 Gemeente Enschede (22 september 2009), *Voorstel gemeenteraad VII-C.*  
 Gemeente Enschede (14 oktober 2008), *Voorstel gemeenteraad VII-B. Onderwerp: Overdracht DMO panden Vastgoedbedrijf-Grondbedrijf.*  
 Gemeente Enschede (18 december 2007), *Voorstel gemeenteraad VII-D.*  
 Gemeente Enschede (3 april 2007), *Voorstel gemeenteraad VII-D2.*  
 Gemeente Enschede (21 februari 2007), *Brief aan de gemeenteraad.*  
 Gemeente Enschede (9 januari 2007), *Voorstel gemeenteraad VII-D2.*  
 Gemeente Enschede (18 april 2006), *Voorstel gemeenteraad VII-A/D 3.*  
 Gemeente Enschede (13 juli 2004), *Voorstel gemeenteraad VII-B2.*  
 Gemeente Enschede (2004), *Gespreksnotitie Ateliers als instrument van kunstbeleid.*  
 IPD Nederland (19 december 2012), *Benchmark Gemeentelijk Vastgoed 2011. Resultaten Enschede.*  
 Oversticht Zwolle, het (2011), *Stadhuis Enschede: waarden en ruimte voor transformatie.*

- Projectmanagementbureau Enschede (29 januari 2013), *Brief aan de raad inzake conceptintentieovereenkomst Turks cultureel centrum/moskee*.
- Rekenkamer Enschede (5 maart 2013), *Startnotitie vastgoedbeleid Rekenkamer Enschede*.
- Rekenkamer Enschede (16 april 2013), *Verslag begeleidingscommissie Vastgoed*.
- Vastgoedbedrijf Enschede (6 januari 2011), *Vastgoednota 2.0. Doorontwikkeling Vastgoedbedrijf Enschede 2011-2015*.
- Vastgoedbedrijf Enschede (7 februari 2013). *Presentatie ten behoeve van de rekeningencommissie van de Raad van Enschede*.
- Veuger, J. (2013), *IPD Vastgoeddata maatschappelijk rendement beperkt*. In Real Estate Magazine, Real Estate Magazine, nr. 86, p. 16-19. Weka uitgeverij).
- Veuger, J. et al (2012), *Barometer maatschappelijk vastgoed. Visie en onderzoeken*. Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen. Assen: Van Gorcum.

## Gemeentelijk vastgoed als nieuwe beleggingscategorie?

Paradigmashift bij gemeenten biedt nieuwe beleggingskansen

*Eltje de Klerk en Cor Worms*

**De komende jaren zal veel gemeentelijk vastgoed, al dan niet met een maatschappelijke functie, op de markt komen. De vraag is wie de toekomstige eigenaren worden van dit vastgoed. Zou dit gemeentelijk vastgoed een nieuwe beleggingscategorie kunnen worden voor institutionele beleggers? We gaan in deze paper in op de vraag hoe gemeenten kunnen inschatten of verkoop aan beleggers interessant voor hen is. We beschrijven de redenen voor (institutionele) beleggers om in gemeentelijk vastgoed te investeren en de voorwaarden die ze hierbij zullen stellen. Tot slot staan we stil bij de opties voor nog te zetten stappen.**

### De grote en groeiende vastgoedproblematiek van gemeenten

De wijze waarop gemeenten omgaan met hun vastgoed zal de komende jaren fundamenteel wijzigen. Gemeenten willen zich in het kader van de zogenoemde ‘kerntakendiscussie’ beperken tot het voeren van regie. Bij deze focus op kerntaken hoort oriëntatie op externe partijen die niet-kerntaken en bijbehorende risico’s kunnen overnemen. Forse bezuinigingen en de overheveling van rijkstaken naar lagere overheden, brengen dit proces in een stroomversnelling. Gemeenten staan voor een welhaast onmogelijke combinatie van een enorme bezuinigingsopdracht en het opvangen van de drie grootschalige decentralisaties van rijksoverheidstaken (zorg, jeugdzorg en arbeid). Gemeenten krijgen meer wettelijke taken en moeten deze uitvoeren met een budget dat € 1 tot € 3 miljard lager zal liggen dan bij uitvoering door de rijksoverheid (Kriens, 2014). Mede door deze situatie zullen lokale overheden hun organisaties mogelijk moeten saneren (Leupen e.a., 2014). Dat dwingt tot het herijken van de niet-wettelijke taken, zoals het in eigendom hebben en beheren van maatschappelijk vastgoed. Gemeenten zijn alleen wettelijk verplicht te voorzien in huisvesting van brandweer, onderwijs<sup>1</sup> en jeugdzorg, waarbij ze voor jeugdzorg geen vastgoed in eigendom hoeven te hebben (Bouwstenen voor Sociaal, 2013). Vastgoedbezit en -beheer zijn dus fundamenteel geen kerntaken van de gemeentelijke overheid. En eigendom is niet per se noodzakelijk om als gemeente maatschappelijke doelen te bereiken (Van Proosdij, 2013).

Gemeenten zijn bovendien geen professionele vastgoedeigenaren en zijn veelal niet voldoende geëquipeerd om optimaal strategisch, tactisch en operationeel vastgoedmanagement uit te voeren en dat op een kosten-, resultaat- en risico-efficiënte wijze

---

<sup>1</sup> Het budget voor buitenonderhoud en aanpassingen aan schoolgebouwen in het primair onderwijs wordt per 1 januari 2015 overgeheveld van de gemeenten naar de schoolbesturen.

te doen. Een en ander kan tot grote en hardnekkige knelpunten leiden, die het primaire proces van gemeenten in de toekomst ernstig kunnen belemmeren of dat reeds doen.

Daarnaast dreigt een forse leegstandsgroei in de gemeentelijke vastgoedvoorraad, bijvoorbeeld door het sluiten of het inkrimpen van culturele en welzijnsvoorzieningen (De Klerk, 2013). De toekomstige leegstand van het totale maatschappelijk vastgoed wordt inmiddels op 20 miljoen m<sup>2</sup> ingeschat. De leegstand binnen het gemeentelijk vastgoed maakt hier substantieel onderdeel van uit (Bouwstenen voor Sociaal, 2014).

Waar gemeenten tot enkele jaren geleden de drijvende krachten waren achter het bouwen van accommodaties en het subsidiëren van de maatschappelijke huurders, maken ze nu juist terugtrekkende bewegingen. Dat levert nieuwe strategische vraagstukken op omtrent de vastgoedportefeuille: Hoe beheer en exploitatie van voorzieningen te optimaliseren? Objecten afstoten of juist niet? Biedt de decentralisatie van rijkstaken een kans voor leegstaande gemeentelijke panden?

Vraagstukken waarvoor specialistische kennis nodig is, terwijl gemeenten zich door de toenemende bezuinigingen juist geen groot en duur ambtelijk apparaat meer kunnen permitteren en derhalve taken zullen moeten uitbesteden.

Voor gemeenten zijn er dus redenen te over om vastgoed aan derden over te dragen, zo zou je denken. In de praktijk blijken er echter nog vele hobbels te nemen. Bij veel gemeenten ontbreekt het bovendien aan kennis over en ervaring met 'pooling' en eigendomsoverdracht van vastgoedbezit. Van onderlinge samenwerking of structurele samenwerking met marktpartijen op dit vlak is nauwelijks sprake en uitwisseling van kennis vindt nog beperkt plaats.

## **Stand van zaken gemeentelijk vastgoed**

Onderzoeken legden de afgelopen jaren bloot dat zowel gemeenten, als de rijksoverheid beperkt inzicht hebben in hun vastgoedportefeuille en vaak niet efficiënt omgaan met het eigen vastgoed (Twynstra Gudde, 2010; Algemene Rekenkamer, 2011). Pas sinds een aantal jaren is het professionaliseringsproces van gemeentelijke vastgoedtaken op gang gekomen. Inmiddels heeft circa 59% van de gemeenten, die ondervraagd zijn in het kader van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2012, hun vastgoedeigendom en -beheer gecentraliseerd in één afdeling (Veuger, 2012). Toch hebben opvallend veel gemeenten nog steeds geen geformuleerde vastgoedstrategie en hebben zij hun basisvastgoedadministratie verre van op orde (De Kort e.a., 2013). Dit heeft uiteraard effect op de mate van efficiency. Professor Hans de Jonge van de TU Delft bracht op juni 2013 via het NOS-journaal het alarmerende bericht naar buiten dat gemeenten € 300 tot € 400 miljoen zouden verspillen door inefficiënt om te gaan met hun vastgoed. Als belangrijkste redenen voor de verspilling worden het niet efficiënt omgaan met exploitatiekosten als gas, water, licht, onderhoud en beheer en het berekenen van te lage verhuurprijzen aangegeven. Hoewel wij geen

gepubliceerde onderbouwing hebben gezien, beschouwen we de uitspraken van De Jonge als een veelzeggend signaal ten aanzien van deze problematiek.

Voor een deel wordt het probleem veroorzaakt doordat gemeentelijke afdelingen intern onvoldoende samenwerken, of elkaar soms zelfs tegen lijken te werken. Tot voor kort was 'de vastgoedambtenaar' vooral een dienstverlenende 'facilitator' van beleidsafdelingen. Met de noodzaak professioneler om te gaan met het vastgoed, hebben vastgoedprofessionals hun intrede gedaan. Vervolgens is (bij een deel van de gemeenten) het vastgoed gecentraliseerd binnen de gemeentelijke organisatie en is vastgoed(portefeuille)beleid ontwikkeld, waaraan targets zijn verbonden. Deze targets zijn meestal niet gemeentebreed, maar afdelingsgebonden. En dat leidt tot hokjesgeest, terwijl intensieve samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie juist noodzakelijk is voor professioneel vastgoedmanagement. Vastgoed(portefeuille)beleid en ontwikkelingen in de maatschappelijke beleidsvelden hebben immers veel invloed op elkaar hebben. Zo heeft de overgang naar een andere huurprijsmethodiek meestal een groot effect op de (besteding van) beleidssubsidies. Als de gemeente bijvoorbeeld markthuren wil invoeren, behelst dit een systeemverandering die meerdere gemeentelijke afdelingen raakt. Terwijl de kosten van de vastgoedexploitatie gelijk blijven, stijgen of dalen enerzijds de inkomsten van de vastgoedafdeling en stijgen of dalen anderzijds de huurlasten van de gesubsidieerde huurders en zouden subsidies omlaag of omhoog bijgesteld kunnen worden. Om een dergelijke operatie budgetneutraal uit te voeren zal er met budgetten tussen de afdelingen geschoven moeten worden. Dit kan vanzelfsprekend alleen slagen als er sprake is van een nauwe samenwerking tussen de desbetreffende afdelingen<sup>2</sup>.

Beslissingen omtrent het vastgoed kunnen dus verstrekkende gevolgen voor beleidstaken hebben, maar omgekeerd kunnen beleidsbeslissingen op maatschappelijke terreinen de vastgoedportefeuille ook stevig beïnvloeden. Het korten op beleidssubsidies kan bijvoorbeeld substantiële leegstand in of huurbetalingsachterstanden ten aanzien van gemeentelijke vastgoedportefeuilles opleveren. Er is dus een sterke tweezijdige relatie tussen vastgoedbeleid en overig gemeentelijk beleid.

Er is bovendien op overkoepelend niveau sprake van een gebrekkige transparantie binnen het gemeentelijk vastgoed. 'State of the art'-activiteiten in de vastgoedbranche, zoals performancemeting en benchmarking van vastgoedinzet, zowel aan opbrengsten-, kosten-, als aan de risicokant, staan bij gemeenten, en bij veel gemeenten zelfs nog niet eens, in de kinderschoenen. Performancemeting is zeer beperkt en het (maatschappelijke) belang van deelname aan benchmarks is bepaald nog niet het dominerende gedachtengoed van de meeste gemeenten. Aan de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed van de IPD Nederland neemt dan ook slechts een bescheiden aantal gemeenten deel.

Zoals de commerciële vastgoedbeleggingssector en de doorlopende intense discussies over de beleggingsprestaties in die sector sinds meer dan 20 jaar hebben aangetoond, zou juist

---

<sup>2</sup> Ook moet voor dergelijke budgetverschuivingen rekening worden gehouden met de eventuele invloed die de gemeenteraad kan uitoefenen op de vaststelling en bestemming van budgetten (budgetrecht).

benchmarking van de vastgoedprestaties van gemeenten bijdragen aan meer transparantie. IPD Nederland houdt zich sinds enkele jaren weliswaar met benchmarking van gemeentelijke vastgoedprestaties bezig, maar deze benchmarking betreft vooral de exploitatiekosten en – inkomsten.

Daarbij komt dat - op het niveau van individuele gemeenten - het zicht op de werkelijke kosten vaak niet aanwezig is: intransparante subsidies via de huur zijn nog aan de orde van de dag en maken een vergelijking tussen kostprijs en markthuur niet eenvoudig (De Klerk e.a., 2013). Hoewel de Wet Overheid en Markt (vanaf 1 juli 2012) voorschrijft dat overheidsbedrijven niet bevoordeeld mogen worden en kosten integraal moeten worden doorberekend, mogen gemeenten hiervan afwijken voor activiteiten worden aangemerkt als 'dienst van algemeen (economisch) belang'. Deze diensten kunnen dan bijvoorbeeld welzijns-, cultuur-, sportfuncties en dergelijke betreffen. De gemeenteraad moet hier dan wel officieel een besluit over nemen. Tot 1 juli 2014 hebben overheden de tijd om de nieuwe gedragsregels door te voeren. Uit onderzoek van de Autoriteit Consument en Markt blijkt echter dat gemeenten zich voor (sport)accommodaties nog niet aan de nieuwe gedragsregels houden (Autoriteit Consument en Markt, 2013).

Gemeenten zijn bovendien gebonden aan het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) dat kaders geeft voor zaken als activeren, afschrijven, afschrijvingstermijnen en restwaarde van gemeentelijk vastgoed. Het BBV en eigen regelgeving van gemeenten zorgt ervoor dat de 'administratieve werkelijkheid' en reële waardering sterk van elkaar kunnen afwijken. Als de intentie is om het vastgoed duurzaam zelf te exploiteren, geldt immers dat duurzame waardevermindering niet in de boeken verwerkt hoeft te worden (Commissie BBV, 2013). Daardoor staat de boekwaarde van het meeste maatschappelijk gemeentelijk vastgoed los van de marktwaarde. Eigen regelgeving van (sommige) gemeenten, bijvoorbeeld op het gebied van afschrijvingsrichtlijnen, kunnen daarbij voor een kunstmatig hoge of lage huur zorgen, die sterk kan afwijken van de markthuur.

Kortom, het inzicht in de economische waarde(n), opbrengsten en kosten van het gemeentelijk vastgoed is zeer beperkt. In het algemeen is er dus ten aanzien van het gemeentelijk vastgoed nog (lang) geen sprake van transparantie. Het creëren van transparantie is een belangrijke opgave voor gemeenten, wil een discussie met 'derde-funders' over de transfer van eigendom en risico's zinvol zijn. Er moet een cultuuromslag bij gemeenten plaatsvinden van kosten-, c.q. budgettaire sturing naar waarde- en informatiesturing, naar ondernemerschap en naar transparante en professionele beleidsvorming en –uitvoering.

## Samenstelling van de gemeentelijke vastgoedportefeuille

Als we inzoomen op de vastgoedportefeuille van de gezamenlijke gemeenten blijkt deze van een indrukwekkende omvang te zijn. Van het totaal aantal bruto vierkante meters maatschappelijk vastgoed (85,5 miljoen m<sup>2</sup>) is 30,8 m<sup>2</sup> miljoen in bezit van publieke partijen, waaronder gemeenten. Gemeenten hebben naast maatschappelijk vastgoed, ook 12,4 miljoen m<sup>2</sup> overig, deels commercieel vastgoed, zoals woningen, in bezit (Kadaster, 2012).

De geschatte omvang van het gemeentelijk vastgoed is per ultimo 2012 42 miljoen m<sup>2</sup> (Teuben, 2012). De WOZ-waarde van het gemeentelijk vastgoed bedraagt circa € 39 miljard en heeft naar schatting een marktwaarde van € 33 miljard (Teuben, 2012). Ter vergelijking: eind 2011 bedroegen de totale vastgoedbeleggingen van institutionele beleggers tezamen € 92,8 miljard (Mosselman, 2013).

Hoewel we hier steeds de term 'gemeentelijk vastgoed' gebruiken, is dit type vastgoed geen eenduidige categorie. Gemeentelijke vastgoedportefeuilles bestaan uit een relatief bescheiden deel courant vastgoed, naast een relatief groot deel incourant vastgoed. De portefeuille is een optelsom van verschillende typen objecten, zoals gemeentehuizen, zwembaden, theaters, cultuurhuizen, multifunctionele accommodaties, buurthuizen, scholen en commerciële objecten.

Gebruikelijk is dat de portefeuille wordt ingedeeld in 'beleids categorieën', bijvoorbeeld: 1) beleidsmatig vastgoed, 2) tijdelijk vastgoed en 3) commercieel vastgoed.

### Ad 1) **Beleidsondersteunend vastgoed**

Hieronder valt vastgoed dat ten behoeve van beleidsdoelstellingen in eigendom wordt gehouden. Dit deel van de portefeuille betreft veelal incourant vastgoed.

### Ad 2) **Tijdelijk vastgoed**

In dit deel van de portefeuille is het vastgoed ondergebracht dat ten behoeve van ruimtelijke ontwikkelingen is aangekocht en/of wordt aangehouden. Het 'tijdelijke karakter' van deze vastgoedobjecten is – vanwege het niet op gang komen van geplande ruimtelijke ontwikkelingen – de afgelopen jaren in een ander daglicht komen te staan.

### Ad 3) **Commercieel vastgoed**

Dit betreft vastgoed dat verhuurd is aan marktpartijen of organisaties en bewoners, die geen gemeentelijk beleid uitvoeren. Het gaat vooral om kantoren, restaurants, winkels en woningen (courant vastgoed), maar het kan ook parkeergarages en brandstofpunten behelzen. Deze praktijk verhoudt zich overigens niet goed met de voorschriften uit de Wet Financiering Decentrale Overheden (een gemeente mag uitsluitend garanties verstrekken of leningen aangaan ten behoeve van uitoefening van de publieke taak). Veel gemeenten zetten actief in op verkoop van dit deel van de portefeuille.



Tot voor kort was het in eigendom hebben van vastgoed voor veel gemeenten een automatisme (Teuben, 2011). Nu gemeenten zich echter heroriënteren op hun kerntaken bekijken ze kritisch welke vastgoedtaken ze kunnen uitbesteden. Er zijn diverse gemeenten die reeds vastgoedtaken uitbesteden, zoals beheer en onderhoud, aan (maatschappelijke) huurders of commerciële vastgoedbeheerders. En ook het onderwerp ‘afstoten van vastgoed’ is in gemeentelijke kringen ‘hot’, vooral waar het de deelportefeuilles tijdelijk en commercieel vastgoed betreft. Uit de voorlopige uitkomsten van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014 blijkt dat circa 86% van de ondervraagde gemeenten vastgoed, grotendeels om economische redenen, willen verkopen (Veuger, 2014).

Deels is dit vastgoed dat niet (meer) nodig is voor het uitvoeren van het gemeentelijk beleid, bijvoorbeeld omdat gesubsidieerde organisaties inkrimpen. Maar er zijn steeds meer gemeenten die daarnaast ook het beleidsmatig vastgoed zouden willen afstoten. Zo steekt de gemeente Breda al jaren in op de ‘vastgoedloze gemeente’ (Bouwstenen voor Sociaal e.a., 2013). Voor dergelijke beleidsbeslissingen is overigens de steun van de gemeenteraad nodig, die de hoofdlijnen van het beleid aangeeft en budgetrecht heeft<sup>3</sup>.

### **Vastgoedefficiency, ‘Total Costs of Ownership’ en ‘Total Costs of Tenancy’**

De kernvraag voor gemeenten is of het gemeentelijk beleid doelmatiger (efficiënter) en doeltreffender wordt uitgevoerd als een derde-eigenaar het maatschappelijk vastgoed in bezit neemt. Het college dient immers op basis van de Gemeentewet periodiek onderzoek te doen naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door hem gevoerde bestuur.

Doelmatigheid (efficiency) betreft het realiseren van bepaalde prestaties en beoogde maatschappelijke effecten met een zo beperkt mogelijke inzet van middelen.

Doeltreffendheid houdt verband met de mate waarin bepaalde prestaties bijdragen aan beoogde maatschappelijke effecten.

Vanwege de financiële situatie van gemeenten krijgt de mate van doelmatigheid (efficiency) van gemeentelijke vastgoedinzet vooralsnog de meeste aandacht. Efficiency heeft een aantal dimensies, zoals financiële en fysieke efficiency. Bij het beantwoorden van de vraag of er bij gemeenten een zinvolle afweging zou kunnen worden gemaakt tussen het bezitten en het huren van vastgoed, is elk van deze efficiency-dimensies aan de orde, maar momenteel lijkt de meeste aandacht van gemeenten uit te gaan naar financiële efficiency.

Financiële efficiency heeft betrekking op de vraag of het gerealiseerde, directe en indirecte rendement op het in een vastgoedvoorraad belichaamde vermogen optimaal is, op de juiste wijze wordt vastgesteld aan de hand van marktconforme parameters en wordt afgezet tegen benchmarks. Is sprake van marktconforme (huur)prijzen, vastgoedwaarden, -rendementen en -

---

<sup>3</sup> Sinds de invoering van de Wet Dualisering Gemeentebestuur in 2002, waardoor de Gemeentewet is gewijzigd, heeft de gemeenteraad vooral kaderstellende en controlerende taken, terwijl het college van B&W bestuurlijke en uitvoerende taken heeft. De gemeenteraad kan mandaten geven om te opereren binnen bepaalde bandbreedtes, zodat het college binnen de vastgestelde beleidskaders vastgoedtransacties kan goedkeuren.

risico's? Worden beheer, kosten, leegstand en verhuurmarketing marktconform geprijsd? Of worden op één of meer van deze parameters financiële verliezen geleden? Zijn financiële risico's voldoende geïdentificeerd, gekwantificeerd en beheerst? Ergo, het gaat ook om de vraag of een andere aanwending van dat vermogen financieel efficiënter zou kunnen zijn, gecorrigeerd voor de relatieve risico's van de verschillende vermogens-aanwendungen. In het geval van gemeenten gaat het daarbij - naast financiële efficiency - tevens om de vraag of het vermogen doeltreffender kan worden ingezet om zo meer maatschappelijke effecten te bewerkstellingen.

In de paper 'Eigendom is op lange termijn voor gemeenten aantrekkelijker' (Teuben, 2012) rekent Teuben voor dat de totale kosten van eigendom op een termijn van 40 jaar voor gemeenten gemiddeld lager liggen dan die voor de situatie waarin gehuurd wordt. Diverse gemeenten delen deze conclusie op basis van cases uit hun eigen praktijk, zeker waar het overdracht van bestaand vastgoed geldt. Maar er komen ook praktijkvoorbeelden voor waaruit het tegenovergestelde blijkt. Dit betreffen vaak nieuwe ontwikkelingen of herontwikkelingen, waar marktpartijen al vanaf de start bij betrokken zijn. Het algemene beeld bij gemeenten lijkt echter te zijn dat beleggers doorgaans niet geïnteresseerd zijn of vooralsnog te hoge rendementseisen hanteren. Bovendien wordt door beleggers soms aangedrongen op een terugkoopverplichting, terwijl dit veelal strijdig is met de doelstellingen van gemeenten ten aanzien van het afstoten van vastgoed.

Dat het voor beleggers niet eenvoudig is om gemeenten een financieel aantrekkelijk aanbod voor het vastgoed te doen, heeft te maken met de lage rentevoet waartegen gemeenten geld kunnen aantrekken via de BNG en de NWB. Om een businesscase voor zowel de belegger als de gemeente financieel aantrekkelijk te maken, zal er dus substantiële (financiële) meerwaarde gevonden moeten worden.

Worms, e.a. (2013) indiceren, met hun op contante waarden van kosten gebaseerde methode, dat - binnen een andere belangrijke sector binnen het maatschappelijk vastgoed, in casu het hoger onderwijs - eigendom niet altijd lagere kosten geeft ten opzichte van huren. De 'Total Costs of Ownership' van het vastgoed zouden daar in veel situaties wel eens hoger kunnen zijn dan de door Worms e.a. geïntroduceerde 'Total Costs of Tenancy'. Dit noopt er toe de conclusies van Teuben met betrekking tot gemeentelijk vastgoed, zij het een andere deelsector binnen het maatschappelijk vastgoed, nog eens te herijken.

Wij pleiten er voor de financiële efficiency te meten aan de hand van een vergelijking tussen de (contante waarden van) de huidige en toekomstige 'Total Costs of Ownership' en de 'Total Costs of Tenancy' voor een op het beleid gebaseerde termijn (Worms e.a., 2013). Zoals hierboven aangegeven zou een dergelijke vergelijking, zo blijkt uit een pilot voor hoger onderwijs vastgoed, saillante uitkomsten kunnen geven in het voordeel van huur ten opzichte van bezit.

Door structurele en incidentele kosten en besparingen contant te maken, worden de verschillende opties vergelijkbaar gemaakt. Daarin kan ook rekening worden gehouden met potentiële afboekingen of boekwinsten.

Het in kaart brengen van de ‘Total Costs of Ownership’ kan worden gebaseerd op de informatie van de gemeente zelf. Daarvoor moeten gemeenten eerst inzicht in de kosten van het vastgoedbezit en het beheer hebben, inclusief de personele lasten. Ook is het van belang dat de gemeente het lange termijn risico en leegstandsrisico van het vastgoedbezit vertaalt naar financiële parameters.

Het inschatten van de ‘Total Costs of Tenancy’ gebeurt op basis van marktinformatie. In de vergelijking tussen ‘Total Costs of Ownership’ en ‘Total Costs of Tenancy’ zijn de tegenstellingen tussen vastgoedbeleggers en gemeenten leidend. In figuur 1 zijn deze verschillen opgesomd.

Figuur 1	Verschillen tussen gemeente en belegger bij vastgoedbezit	
	Gemeente	Belegger
Doel	Beleidsmatige en politieke doelstellingen	Zo hoog mogelijk rendement, zo laag mogelijk risico
Termijn	Afhankelijk van beleid en politieke voorkeuren	Lange termijn horizon
Huur	Verschillend: kostendekkend, beleidshuur of markthuur	Markthuur
Gebruiker	Subsidierelatie met gebruiker	Zakelijke relatie verhuurder-huurder
Financiële verslaglegging	BBV en eigenrichtlijnen	IFRS of NLGAAP
Waardenbenadering	Boekwaarde (= Investeringswaarde minus afschrijvingen)	Marktw waarde of beleggingswaarde (DCF)
Restwaarde	Geen restwaarde opstellen	Restwaarde
Tijdwaarde van geld	'Tijdwaarde van geld' geen vast onderdeel waardering	'Tijdwaarde van geld' onderdeel waardering DCF
Total Costs of Ownership	Total Costs of Ownership vaak niet bekend	Informatie Total Costs of Ownership beschikbaar
Financiering	BNG, ANWB en eigen vermogen	Kapitaalmarkt en/of te beleggen vermogen
Gebaseerd op De Kok (2011), bewerking De Klerk (2014)		

Figuur 1: verschillen tussen gemeente en belegger bij vastgoedbezit. Gebaseerd op De Kok (2011, bewerking De Klerk (2014)

In het geval van courante panden kan de markthuur als uitgangspunt worden genomen. Wanneer deze informatie voor incurante panden niet beschikbaar is, kan op basis van gemeentelijke informatie (zoals onderhoudslasten) in combinatie met aannames voor kostenreductie door efficiency-maatregelen en parameters uit de vastgoedmarkt de beleggingswaarde en daarmee samenhangende huurwaarde worden berekend via de Discounted Cash Flow-methode (DCF) (De Klerk, 2012).

Eén van de belangrijkste parameters is een (marktconforme) discontovoet. De hoogte van de discontovoet is zeer bepalend voor de uitkomsten ten aanzien van vastgoedwaardering en – rendementsverwachtingen. Discontovoeten, en vooral de daarin besloten liggende specifieke risicopremies, worden op hun beurt weer sterk bepaald door de kwaliteit van de bedrijfsvoering en het risicoprofiel dat daar, ook voor het vastgoed, uit voortvloeit. Omdat er niet één marktconforme discontovoet is, is het aan te bevelen de discontovoet in

verschillende varianten toe te passen. Ook dient in het geval van bestaand vastgoed rekening te worden gehouden met eenmalige kosten, zoals overdrachtsbelasting.

Met het inschatten van een beleggingswaarde verplaatst de gemeente zich als het ware in een potentiële koper van het vastgoed. De beleggingswaarde als waardebegrip is ons inziens essentieel bij het overwegen van de optie van eigendomstransfer naar private partijen. Dit waardebegrip kan bovendien relevant zijn wanneer de regelgeving voor gemeentelijk vastgoed zou wijzigen en het vastgoed gewaardeerd zou moeten worden op basis van marktwaardeprincipes, zoals bij de IFRS-regels het geval is.

## Meerwaarde van beleggers voor gemeenten

Wanneer de 'Total Costs of Ownership' en de 'Total Costs of Tenancy' worden vergeleken, zouden alle relevante aspecten meegenomen moeten worden. In de praktijk lijken de voordelen van overdracht aan beleggers door gemeenten onvoldoende te worden gekwantificeerd.

Gemeenten zouden, zoals gedaan wordt door institutionele en private beleggingspartijen, ook de lange termijnrisico's van vastgoedbezit en organisatorische consequenties in hun beoordeling moeten meenemen. Ook kan gekeken worden naar de mogelijkheden die beleggers bieden voor vastgoedfunding, het verhogen van de efficiency van de (vastgoed)exploitatie en meer ruimte voor ondernemerschap.

De meerwaarde voor gemeenten van verkoop aan beleggers zou in de hier volgende argumenten kunnen zijn gelegen:

- **Relatief korte beleidstermijn gemeenten versus lange termijnperspectief beleggers**

De strategie van institutionele beleggers, in het bijzonder van pensioenfondsen, is gericht op het afgeven van lange termijn commitments aan hun partners in business. De horizon van strategische vastgoedbeslissingen (10 tot 20 jaar) is voor gemeenten veelal te ver weg en verhoudt zich niet goed tot de dynamiek van de gemeentelijke politiek en het daaruit voortvloeiende, politiek gestuurde beleid.

De realiteit is dat gemeentelijke beleidsbeslissingen juist een relatief korte termijnimpact van 1 tot 10 jaar hebben. En bij een (politiek bepaalde) kortere horizon kan het vanuit financieel oogpunt interessanter zijn om te huren (Teuben, 2012).

Gemeenten lijken echter vooral te focussen op hun 'administratieve en boekhoudkundige werkelijkheid'. De vastgoedexploitatietermijnen die een gemeente hanteert (meestal 40 jaar) zijn vooral boekhoudkundig van karakter en verhouden zich niet tot optimalisatie en waardering van een vastgoedobject. Beleggingsduration is namelijk iets anders dan boekhoudkundige (afschrijving)looptijden en wordt als sturingsparameter ook anders ingezet. De verwarring van deze begrippen blijft ons inziens een hardnekkig misverstand bij veel gemeenten in Nederland.

- **Risico's van vastgoedbezit op de lange termijn**

Gemeenten kunnen momenteel goedkoop vreemd vermogen aantrekken, ook voor de financiering van hun vastgoedbezit en –ontwikkeling. Zij hebben de notie dat het, via een marktconforme huur, betalen van een marktconform beleggingsrendement duur en maatschappelijk ongewenst is. Daarbij nemen zij het navrante verschil in risicoprofiel tussen bezit en huren niet mee. De grote en groeiende markt- en overige risico's van vastgoedbezit voor gemeenten vormen juist op lange termijn een financieel risico. Zeker in het geval van relatief incurante objecten. Hierbij kan specifiek gedacht worden aan de enorme leegstand die inmiddels op gemeenten afkomt.

- **Beschikbaarheid van vastgoedfunding**

Tot dusver loopt de funding van gemeentelijk vastgoed vooral via semipublieke banken als de BNG en de NWB. Gemeenten kunnen voor leningen tegen lage rentes bij deze banken terecht. Althans so far, so good. In marktconforme termen wordt bij het verstrekken van leningen door commerciële banken echter ongetwijfeld rekening gehouden met risicopremies op gemeentelijk vastgoed. Zeker in een eventuele, toekomstige situatie van afnemende waarborgen. Beleggers kunnen dan een aantrekkelijke bron van vastgoedfunding zijn. Daarmee wordt de (bij pensioenfondsen vrijwel volledige) eigen vermogensinbreng een interessant alternatief voor de traditionele, steeds minder beschikbare bancaire financiering. Dit is een manier van vrijmaken van vermogen ten gunste van de financiering van het primaire proces en/of ten behoeve van balanssanering, ergo van 'de-risken' van de balans.

- **Afstoten van het vastgoed past bij de transformatie naar een regiegemeente**

Veel gemeenten willen regiegemeente zijn of worden: minder taken zelf uitvoeren en niet-noodzakelijke taken afstoten. Als een gemeente het vastgoed van door haar gesubsidieerde instellingen in eigendom heeft, past dat bij een sturende overheid. Hoe kleiner de vastgoedrol van de gemeente, hoe meer ruimte er is voor anderen om de meest voordelige vorm te kiezen en waar mogelijk ruimte te delen. Dit kan ook de mate van efficiency van gebruik positief beïnvloeden. De bezettingsgraad van accommodaties wordt bij deze benadering immers een vraagstuk voor de beleidsuitvoerder en niet voor de gemeente (Bouwstenen voor Sociaal e.a., 2013).

Het verkopen van het vastgoed aan derde-eigenaren past ons inziens bij het streven van gemeenten naar de omvorming tot regiegemeente.

- **Vastgoedbezit vereist professioneel vastgoedmanagement**

Vastgoedbezit vraagt om kostbare en professionele 'state of the art'-bedrijfsvoering bij gemeenten, ook in het geval van een verregaande mate van outsourcing van het beheer. Hiervoor is een ambtelijk apparaat nodig waarvan de kosten veelal niet volledig zichtbaar zijn in de 'Total Costs of Ownership'.

Een minimale omvang van een goed functionerende vastgoedorganisatie bedraagt ongeveer 10 medewerkers (Bisset e.a., 2004). Om deze organisatie doelmatig te kunnen inzetten is een minimale portefeuille nodig van ongeveer 125.000 m<sup>2</sup> (Teuben, 2011). Een groot deel van de gemeenten haalt een dergelijke omvang niet.

- **Vastgoedbezit vereist (kosten)efficiënte (vastgoed)exploitatie en ondernemerschap**

Gemeenten moeten zich inspannen om het vastgoed zo efficiënt mogelijk te beheren en te benutten. Dit vanuit de optiek van het zo optimaal mogelijk aanwenden van (schaarse) middelen ten behoeve van maatschappelijke dienstverlening.

Daar waar de gemeente hier niet in slaagt, kunnen marktpartijen beheer en benutting van het vastgoed mogelijk optimaliseren. Het ondernemerschap dat hiervoor nodig is, is bij uitstek een karakteristiek van marktpartijen en niet van gemeenten. Toch zullen institutionele beleggers de dagelijkse aansturing van een optimalisatieproces niet snel voor hun rekening nemen. (Nieuwe) tussenpartijen zouden wel 'hands on' ondernemerschap kunnen toevoegen. Hierbij kan gedacht worden aan gespecialiseerde vastgoedfondsen voor indirecte investeringen in (de verschillende categorieën van) gemeentelijk vastgoed en (eventueel) de exploitatie daarvan.

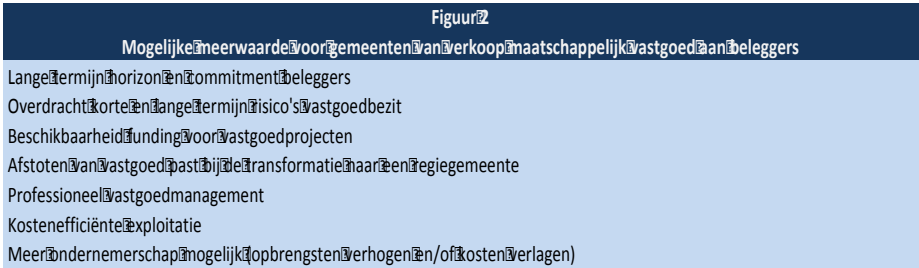
De ruimte voor ondernemen met het vastgoed is overigens afhankelijk van de situatie. Ondernemend omgaan met gemeentelijk vastgoed is vooral mogelijk 1) wanneer functies inkrimpen en er daardoor sprake is van overmaat aan vastgoed, 2) bij nieuwbouw, 3) bij herontwikkeling en 4) bij functies die de gemeente voor een beperkte periode willen faciliteren, bijvoorbeeld vanwege een tijdelijk stimuleringsbeleid 5) bij onderbezetting en inefficiënte exploitatie van het vastgoed.

Een efficiënte exploitatie wordt bovendien bevorderd doordat beleggers een zakelijker relatie aangaan met de eindgebruikers. De eindgebruikers zijn immers veelal gesubsidieerde instellingen die via politieke lobby invloed kunnen uitoefenen, bijvoorbeeld bij huurachterstanden of het openbreken van contracten. Juist nu gemeenten zich (deels) terugtrekken als verschafter van exploitatiesubsidies aan maatschappelijke instellingen, zullen instellingen via de politiek een beroep op de gemeente proberen te doen. Een belegger opereert op afstand van de politiek en zal zich richten op gemaakte afspraken.

De meerwaarde van samenwerken met beleggers (en potentiële tussenpartijen) kan dus voor gemeenten in potentie groot en structureel zijn. Beleggers, en dan vooral institutionele beleggers, kunnen 'partner in business' van gemeenten zijn bij het pareren van de, door de grote budgettaire bezuinigingsopdrachten veroorzaakte, huidige en nog groeiende financiële knelpunten.

Met het bovenstaande is niet gezegd dat overdracht aan een belegger per definitie meerwaarde biedt voor een gemeente. Het moet wel mogelijk zijn om financiële meerwaarde binnen een businesscase te behalen. Bij nieuwe ontwikkelingen of bij (gedeeltelijke) herbestemming zijn daar vaak meer mogelijkheden voor dan bij een sale&lease back van bestaand vastgoed met volledig behoud van de maatschappelijke functie.

En zoals een van de geïnterviewde beleggers aangaf: “Wees alert, want de belegger zoekt primair zijn eigen profijt”. De gemeente zelf zal er dus scherp op moeten toezien dat een overdracht aan een belegger ook daadwerkelijk voordelen biedt.



Figuur 2: Mogelijke meerwaarde voor gemeenten van verkoop maatschappelijk vastgoed aan beleggers

**Mogelijke nadelen van vastgoedoverdracht voor gemeenten**

Voor gemeenten is het uiteraard van belang eventuele nadelen van overdracht van te voren goed onder ogen te zien. Een nadeel dat een partnership met beleggers kan hebben voor gemeenten is de beperktere zeggenschap over het vastgoed en het gebruik van dit vastgoed. Dit is relevant, omdat de belangen van gemeente en belegger niet altijd met elkaar hoeven te stroken. Terwijl een gemeente belang heeft bij een zo groot mogelijke bijdrage van het vastgoed aan het gemeentelijk beleid, is voor een belegger een zo efficiënt mogelijke inzet essentieel. Overdracht van gemeentelijk vastgoed ligt daarom vaak politiek gevoelig. Een ander nadeel kan zijn dat juist de incurante panden de minste aantrekkingskracht op beleggers zullen uitoefenen, waardoor incurant en mogelijk risicovoller vastgoed bij de gemeente achterblijft of fors moet worden afgeboekt voordat verkoop mogelijk is. Bij panden met een lage boekwaarde kan het ‘verzilveren’ van stille vastgoedreserves - if any - door verkoop zich vertalen in een hogere huur en derhalve in een hogere benodigde exploitatiesubsidie. Verkoop levert dan een eenmalig bedrag op, maar structureel levert het ook hogere exploitatiekosten op. Verder dienen gemeenten rekening te houden met de zekerheden die beleggers met betrekking tot de onbekende ‘nieuwe asset’ gemeentelijk vastgoed zullen stellen: variërend van een (huur)garantie van de gemeente tot een terugkoopregeling, die het lange termijnrisico bij de gemeente legt. Tot slot is een nadeel dat een gemeente na overdracht - zonder terugkoopregeling - niet kan meeprofiteren van eventuele waardeontwikkeling.

<b>Figuur 3</b> <b>Mogelijke nadelen voor gemeenten van verkoop maatschappelijk vastgoed aan beleggers</b>
Beperkte zeggenschap over het vastgoed Verkoop kan politiek gevoelig zijn Kans op 'cherry picking': alleen de meest interessante panden worden gekocht Belegger zal zoveel mogelijk risico's willen afwentelen op gemeente Eventueel hogere huurlasten Gemeente profiteert niet mee van eventuele waarde stijging in de toekomst

Figuur 3: Mogelijke nadelen voor gemeenten van verkoop maatschappelijk vastgoed aan beleggers

## De positie van beleggers ten aanzien van gemeentelijk vastgoed

Als gemeenten hun vastgoed wensen af te stoten is een volgende vraag of en onder welke voorwaarden beleggers willen investeren in dit vastgoed. Terwijl enkele private beleggers zich mondjesmaat op de markt van gemeentelijk vastgoed begeven, zijn institutionele beleggers nog vrijwel niet actief op dit vlak.

De private partijen die actief zijn op de markt voor gemeentelijk vastgoed hebben de flexibiliteit om vlot te besluiten en zitten niet vast aan assetclasses, zoals institutionele beleggers. Ze combineren veelal verschillende rollen: een vastgoedobject ontwikkelen of herontwikkelen en daarnaast bijvoorbeeld (deels) de rol van (tijdelijke) belegger op zich nemen. In de praktijk zijn het naast enkele landelijk actieve private beleggers, opvallend vaak lokale ontwikkelaars/bouwers/beleggers, die zich betrokken voelen bij de gemeenschap.

Waar zich bij beleggingsvastgoed een breed en gediversifieerd marktaanbod van beleggingsfondsen heeft ontwikkeld, is hiervan bij gemeentelijk vastgoed (nog) geen sprake. Aanbieders en beheerders van vastgoedfondsen hebben weinig ervaring met dit type vastgoed en lijken er onwennig tegen over te staan.

Hoewel institutionele beleggers nog niet direct aan gemeentelijk vastgoed als beleggingscategorie lijken te denken, liggen hier wel degelijk kansen. Er zullen echter nog flinke stappen gezet moeten worden voordat er sprake is van een volwaardige beleggingsmarkt van gemeentelijk vastgoed. Dit perspectief is evenwel niet kansloos. Tien jaar geleden werd in professionele beleggerskringen niet geloofd in de potentie en haalbaarheid van zorgvastgoed als strategische beleggingscategorie en dus ook niet in de ontwikkeling van beleggingsproducten daarvoor. Zorgvastgoed vestigt zich nu, anno 2014, na een aarzelende start, binnen strategische beleggingsportefeuilles van particuliere CV's en institutionele beleggingsfondsen. Een sprekend voorbeeld hiervan is het Syntrus Achmea Health Care Property Fund, dat sinds 2009 een gestage groei doormaakt en nieuwe beleggers aantrekt.

Bestuurlijk bewegen institutionele beleggers en dan vooral de pensioenfondsen, zich op het maatschappelijk middenveld tussen werkgevers, werknemers en vakbonden. Dat brengt draagvlak mee in de vorm van een bereidheid tot participatie in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, of liever: Maatschappelijk Verantwoord Beleggen. Vanuit deze optiek worden inmiddels positieve ervaringen opgedaan bij het strategisch beleggen in zorgvastgoed.



Bedoeld draagvlak kan worden versterkt door beleggingen in gemeentelijk vastgoed zo veel als mogelijk te zien als 'mainstreambeleggingen', zij het met een atypische huurdercategorie.

Wat zijn nu de 'drivers' voor institutionele beleggers om te investeren in gemeentelijk vastgoed?

- **Diversificatie**

Als strategisch beleggingsargument kan worden gesteld dat gemeentelijk vastgoed, evenals zorgvastgoed en maatschappelijk vastgoed in de breedte, een bijdrage kan leveren aan het diversificatiepatroon, en dus aan risicospreiding, van een strategische vastgoedbeleggingsportefeuille. In die zin kan gemeentelijk vastgoed een welkome verbreding en verdieping zijn van het voor beleggers beschikbare beleggingsgebied. De klassieke vastgoedbeleggingssegmenten zijn, op woningen na, inmiddels uitontwikkeld, ofwel 'mature'. Voor deze segmenten (kantoorcomplexen en winkelcentra) worden weinig nieuwe en kansrijke producten ontwikkeld en de ontwikkelings- en beleggingsmarkten lijken hier verzadigd te raken. Internationale spreiding van vastgoedbeleggingen is bij de omvang van sommige portefeuilles wel noodzakelijk, maar is in het algemeen nog geen bewezen succes, in termen van risico/rendement-resultaten.

Overigens moet deze diversificatieargumentatie ook weer niet worden overschat. Veel, vooral grote, 'derde-funders', c.q. beleggers zijn al voldoen gediversificeerd in hun totale beleggingsportefeuille, zo niet overgediversificeerd. Vooral grote beleggers zullen gemeentelijk (en overig maatschappelijk) vastgoed dan ook willen zien als een interessante, absolute 'risk/return bet' met kansen. Mede in het licht van het type dienstverlening vanuit het object en de object-, locatie- en herontwikkelingskwaliteiten. Sommige grote beleggers, die wij hebben geïnterviewd, zijn van mening dat eventuele toekomstige beleggingen in (maatschappelijk en dus ook) gemeentelijk vastgoed bottom up, dus object per object, zouden moeten plaatsvinden. Andere beleggers zien daarentegen alleen diversificatievoordelen bij een portefeuillegewijze opbouw, met meer omvangrijke en meer gespreide beleggingen (clusters gemeentelijk vastgoed).

- **Binnenstedelijke locaties**

Veel gemeentelijk vastgoed, waaronder cultureel en monumentaal vastgoed, bevindt zich op binnenstedelijke, monumentale en/of historische locaties. Nu de tijd van grootschalige 'green field'-ontwikkelingen voorbij is, worden deze locaties, ook in de ogen van beleggers, aantrekkelijker. Deze locaties hebben immers een duurzaam onderscheidend karakter.

- **Blijvende vraag naar maatschappelijke functies en maatschappelijk verantwoord beleggen**

Ondanks afnemende subsidies zal er sprake blijven van een grote vraag naar maatschappelijke dienstverlening. Deze vraag ondersteunt het niveau en het verloop van het directe en indirecte rendement van het maatschappelijk vastgoed, c.q. gemeentelijk vastgoed.

Maatschappelijke dienstverlening gaat bovendien gepaard met veel fysieke ontmoeting en face-to-face contact en kunnen niet (geheel) vervangen worden door digitale dienstverlening. Bovendien worden institutionele beleggers en met name de pensioenfondsen aangestuurd door partijen uit het maatschappelijk middenveld, in casu werkgevers en werknemers en hun beider achterban, adviseurs en uitvoerders. Dit co-productiestelsel vormt, naar in de praktijk blijkt, niet zelden een stevig draagvlak voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en dito beleggen. Beleggingen in maatschappelijk vastgoed, en in onderhavig verband, in gemeentelijk vastgoed, behoren in principe tot dit speelveld. Zie de ervaringen die inmiddels zijn opgedaan bij institutionele beleggingen in zorgvastgoed. Institutionele beleggers labelen hun bijdragen aan maatschappelijke activiteiten steeds meer als hun ‘paradepaardje’.

- **Marktkansen door terugtrekkende corporaties**

Woningcorporaties, voor een kwart van hun bezit betrokken bij maatschappelijke dienstverlening, haken om redenen van krimp, financiële restricties en regulering af bij het ontwikkelen, bezitten en beheren van maatschappelijk en publiek vastgoed. Dit geeft een groeiende marktruimte voor beleggers.



Figuur 4: ‘Drivers’ van de beleggers voor aankoop van maatschappelijk vastgoed.

### Voorwaarden vanuit beleggers

De hierboven geschetste positieve argumenten voor beleggers, en vooral voor institutionele beleggers, om posities in gemeentelijk vastgoed te overwegen, kunnen alleen maar werkzaam zijn als er voldaan is of wordt aan een aantal strenge randvoorwaarden:

- **Financieel-beleggingstechnische zekerheden**

Beleggers zijn op zoek naar langlopende, gegarandeerde en voor inflatie geïndexeerde huurcontracten met relatief stabiele huurders. Stabiele en voorspelbare cashflows zijn immers de primaire behoefte van beleggers met langlopende verplichtingen en met een ambitie van reëel waardebehoud daarvan. Dat kan haaks staan op de huidige praktijk bij gemeenten: subsidies voor exploitatie en huisvesting worden veelal vastgelegd voor termijnen die korter zijn dan de exploitatietermijn van het vastgoed. Met de huidige bezuinigingsgolf neemt de onzekerheid over maatschappelijke huurders toe. Dat kan van een gemeente vergen dat ze exploitatiegaranties of bankgaranties afgeven voor het behoud van maatschappelijke functies.

- **Total return eis, c.q.–verwachting van gemiddeld 7% per jaar**

Vanwege intransparantie van de gemeentelijke vastgoedprestaties en de geringe en nog maar pas gestarte deelname van gemeenten aan benchmarking op dit gebied kan geen returnverwachting ontleend worden aan langlopende, meerjarige rendementsreeksen voor gemeentelijk vastgoed. Die reeksen zijn immers (nog) niet beschikbaar. Deze 7% return-eis is dan ook een 'deskundigen-aanname'. Meer precieze rendementsverwachtingen kunnen met behulp van andere methoden worden benaderd, zoals de 'Delphi –methode', in feite een deskundigenpanel.

De 7% is ongeveer de gemiddelde rendementsverwachting die in de vastgoedmarkten wordt gehanteerd voor de klassieke vastgoedbeleggings-categorieën woningen, kantoren en winkels. Het surplus aan illiquiditeit van gemeentelijk vastgoed weegt op tegen het lagere risico uit hoofde van lange termijn huurcontracten met overheidshuurders of door de overheid geborgde huurders. Vanzelfsprekend moet daarbij een schema van premies en discounts ten opzichte van de genoemde 7% worden aangehouden naar het gelang het uiteenlopende risicoprofiel van deelsectoren binnen gemeentelijk vastgoed. Eerder is daarbij al de statuut van binnenstedelijke locaties genoemd.

- **Inflatiehedge**

Institutionele beleggers met op de lange termijn gerichte verplichtingen en dito beleggingsdoelstellingen, ervaren inflatie en vooral onverwachte inflatie als hun grootste financiële risico. Evenals bepaalde categorieën klassieke vastgoedbeleggingen, zoals woningen, zouden beleggingen in gemeentelijk vastgoed kunnen voorzien in inflatiebescherming. Dit kan op twee manieren: 1) door indexatie van relatief zeer langlopende huurcontracten en 2) door de inflatiecomponent in de huurcashflow van gemeentelijk vastgoed af te zonderen en separaat in een verhandelbare en belegbare productvorm te gieten. In de praktijk zijn hier al enige jaren werkbare voorbeelden van met triple-A huurcontracten, bijvoorbeeld in het geval van een zware waarborging van de (geïndexeerde) huurbetalingen door hogere overheidsorganisaties of banken.

- **Efficiënt en optimaal gebruik en beheer zijn noodzakelijk**

Beleggers zullen hun belangstelling en risico- en rendementsverwachtingen met betrekking tot het gemeentelijk vastgoed schragen met de eis van een kosten- en opbrengstmatig efficiënte exploitatie van zowel het vastgoed, als van de maatschappelijke functie. Ze zullen beoordelen of met efficiency-maatregelen de kosten verlaagd en/of de inkomsten van het vastgoed verhoogd kunnen worden en zullen vooraf de zekerheid willen hebben dat deze maatregelen genomen kunnen worden. Daarbij zullen ze niet snel vertrouwen hebben in voortzetting 'as such' van de dienstverlening door de gemeente of door uitvoerende organisaties, wanneer dat eerder tot sterke inefficiënties heeft geleid. Daarom zullen ze mogelijk verlangen dat de (maatschappelijke) dienstverlening zo commercieel en doelmatig mogelijk wordt uitgevoerd, zodat het rendement van het vastgoed positief wordt beïnvloedt. Ze kunnen daarbij de voorwaarde stellen zelf uitvoerende partijen voor de optimalisering van

de exploitatie aan te trekken. Veel van de huidige gebruikers van het gemeentelijk vastgoed zijn relatief kleinschalige organisaties. Door de schaal van de exploitatie van maatschappelijke functies te vergroten kan mogelijk een efficiëncyslag worden gemaakt. Zeker in de huidige trend van vermindering van overheidssubsidies is het voor de belegger van belang om de zekerheid te hebben dat het tot dusver gesubsidieerde vastgoedrendement kan worden opgevangen door een efficiëntere en indien nodig commerciële exploitatie.

Eerder hebben we geconstateerd dat institutionele beleggers niet zelf als 'hands on' ondernemers aan de slag zullen gaan. (Nieuwe) dienstverlenende tussenpartijen zouden daarom een belangrijke rol kunnen spelen bij het invullen van dit ondernemerschap. Voorwaarde is dat deze partijen opereren op basis van materiedeskundigheid en een rationeel, politiek-insensitief, marktconform business plan voor (de dienstverlening vanuit) het betrokken vastgoed. Omdat 'gemeentelijk vastgoed' geen heterogene categorie is, zou gedacht kunnen worden aan fondsen die zich specialiseren in bepaalde deelcategorieën, zoals sport-, cultuur- en welzijnsvastgoed.

Binnen dergelijke fondsen zou zowel het vastgoedeigendom en -beheer kunnen worden ondergebracht, maar wellicht ook (een deel van) de exploitatie van de functies. Tussenpartijen die dergelijke ontwikkelingen op grote schaal ondersteunen bestaan momenteel overigens nog niet.

- **Illiquiditeit van gemeentelijk vastgoed verminderen**

Een deel van het gemeentelijk vastgoed, zoals incourant vastgoed, is minder liquide dan de klassieke vastgoedbeleggingscategorieën. Hetgeen overigens bij een meer precieze beoordeling nog maar de vraag is, zeker wanneer er relatief solide huurders en relatief lange, geïndexeerde huurcontracten afgesloten kunnen worden.

Illiquiditeit van het gemeentelijk vastgoed kan worden beperkt door zo veel mogelijk multifunctioneel gebruik van het vastgoed mogelijk te maken en toe te staan.

Multifunctionalisering van vastgoedobjecten en -projecten in de vorm van het inbouwen van flexibele herbestemmingsmogelijkheden, is tenslotte een eveneens krachtig liquiditeitsversterkende factor. In voorkomende gevallen zal een gemeente daarvoor de bestemming van panden moeten aanpassen.

Hoe dan ook zullen (institutionele) beleggers niet alleen een afweging maken tussen op lange termijn verwacht rendement en op lange termijn verwachte vastgoedrisico's. Hun potentiële interesse zal zeker gemobiliseerd kunnen worden indien de mogelijkheden tot 'exits' uit het gemeentelijk vastgoed worden vergroot en de liquiditeit, de 'verhandelbaarheid', van dergelijke vastgoedbeleggingen dus wordt versterkt. Op natuurlijke wijze ontstaat deze grotere liquiditeit wanneer een volwassen, brede en diepe beleggingsmarkt voor gemeentelijk vastgoed zich ontwikkelt. Vooruitlopend hierop heeft de vorming, volume groei en portefeuillespreiding van beleggingspools, c.q. -fondsen in gemeentelijk vastgoed, een soortgelijk liquiditeitseffect. Al helemaal als binnen die pools de exit-mogelijkheden worden geïnstitutionaliseerd en gefaciliteerd.

- **Politieke instemming**

Alleen gemeenten die bewust beleidskeuzes maken ten aanzien van overdracht aan derde-eigenaren zijn interessant voor beleggers. Overdracht van vastgoed op substantiële schaal kan immers alleen slagen wanneer een gemeenteraad met hierop gericht beleid instemt. Zo kan voorkomen worden dat over verkoop van individuele objecten steeds opnieuw politieke discussie wordt gevoerd. Met name verkoop van beeldbepalende objecten kan een brede politieke discussie oproepen. Politieke invloed kan dan een sterk vertragende werking hebben op het proces van portefeuillevorming en -optimalisatie en acquisitie/dispositie. Hierdoor kan het langer duren voordat een fonds een substantiële omvang heeft (€ 50 tot € 100 miljoen). Een positief neveneffect van de benodigde politieke besluitvorming bij (grootschalige) verkoop, is overigens dat de vastgoedmarkt niet in korte tijd overstelpt wordt met gemeentelijk vastgoed.

- **Grotere transparantie van gemeentelijk vastgoed**

Een andere belangrijke voorwaarde voor het genereren van interesse van institutionele beleggers in gemeentelijk vastgoed is maximalisering van de transparantie van de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

Veel gemeenten hebben onvoldoende inzicht in het eigen vastgoed en in de waarde ervan. Voordat tot samenwerking met beleggers kan worden omgegaan moet dit inzicht volledig en actueel zijn.

Ook is het noodzakelijk dat de gemeentelijke organisatie intern één lijn trekt. Daar waar beleggende partijen, zeker de instituten een eendimensionaal gezicht hebben, zijn gemeentelijke organisaties veelal nog ‘veelhoofdige fenomenen’ met een veelheid van remmende, onderlinge belangentegenstellingen.

Voorwaarden voor het uitnuttten van de hierboven geschetste positieve beleggingsargumenten voor gemeentelijk vastgoed zijn, naast de reeds genoemde, dat aan beide zijden van de markt de kennis van elkaar en de wederzijdse beleidskaders en culturen maximaal worden uitgewisseld.

Figuur 5	
Zekerheden die beleggers zullen eisen bij aankoop van maatschappelijk gemeentelijk vastgoed	
Financieel	Beleggingstechnische zekerheden
Total Return	is 7%
Inflatie	hedge
Efficient gebruik	opbrengsten verhogen en/of kosten verlagen
Mogelijkheden om	liquiditeit te verminderen
Politieke invloed	minimaliseren
Grotere transparantie in	gemeentelijk vastgoed

Figuur 5: Zekerheden die beleggers zullen eisen bij aankoop van maatschappelijk gemeentelijk vastgoed

## Opties voor de toekomst

Momenteel liggen de wensen en eisen van (institutionele) beleggers en gemeenten nog te ver uit elkaar om substantiële beleggingen in (een grootschalig vastgoedfonds voor) gemeentelijk vastgoed op korte termijn mogelijk te maken. Om daadwerkelijk te komen tot een succesvol initiatief op dit vlak, zullen er nog forse stappen gezet moeten worden.

Een nadere verkenning door institutionele beleggers, gemeenten en potentiële tussenpartijen (ontwikkelaars van beleggingsfondsen) zou kunnen uitwijzen of een gemeentelijk vastgoedfonds binnen een redelijke termijn zou kunnen doorgroeien naar een efficiënte omvang.

Gemeenten zouden daarbij kunnen onderzoeken in hoeverre ze concessies willen doen ten aanzien van de politieke invloed op het gemeentelijk vastgoed en bereid zijn om (huur)garanties te verstrekken voor een termijn die hun maatschappelijk beleid overstijgt. Tevens zouden gemeenten kunnen onderzoeken wat het efficiency-verschil is tussen de (contante waarden van) 'Total Costs of Ownership' en de 'Total Costs of Tenancy', waarbij de beschouwingsperiode gebaseerd is op een reële beleidstermijn. Zo kan worden beoordeeld of het overlaten van de eigenaarsrol aan (institutionele) beleggers in financieel opzicht aantrekkelijk is.

Ook zouden gemeenten zich een beeld kunnen vormen van hun voorkeuren: hun eigen vastgoed als totaalportefeuille verkopen, 'package deals' maken op basis van voorkeuren van beleggers of inzetten op verkoop van individuele objecten.

Institutionele beleggers zouden de mogelijkheid tot vastgoedpartnerships met gemeenten kunnen stimuleren door te onderzoeken hoe het vereiste beleggingsrendement naar een niveau, dat een eigendomstransfer van gemeenten naar beleggers mogelijk maakt, kan worden gestuurd. Daarnaast zou onderzocht kunnen worden of een fondsstructuur ontwikkeld kan worden die aansluit bij de wensen van zowel vastgoedbeleggers, als van gemeenten. Daarbij dient bijvoorbeeld rekening te worden gehouden met de behoefte van de belegger aan liquiditeit. Maar ook met het, soms sterk uiteenlopende, risicoprofiel en karakter van segmenten van gemeentelijk vastgoed. De haalbaarheid van een gemeentelijk vastgoedfonds zou mogelijk kunnen worden vergroot door het opzetten van gespecialiseerde fondsstructuren voor (onder meer) sport-, cultuur- en welzijnsvastgoed. Bij het ontwikkelen van deze fondsen zou bekeken kunnen worden of (onder andere fiscale) constructies, die bij bestaande beleggingsfondsen al hebben geleid tot een grotere verhandelbaarheid van fondsparticipaties, mogelijk zijn.

(Nieuwe) tussenpartijen zouden met het opstarten van dergelijke vastgoedfondsen het mogelijk kunnen maken om indirect in gemeentelijk vastgoed te beleggen. Bovendien zouden tussenpartijen een dosis ondernemerschap kunnen toevoegen die nu bij zowel beleggers als bij gemeenten veelal ontbreekt.

---

## Bronnen

- Algemene Rekenkamer, Vastgoed van het Rijk: volume en waarde, 2011
- Autoriteit Consument en Markt, schrijven aan Colleges van Burgemeester en Wethouders, Onderzoek naar de exploitatie van sportaccommodaties, 18 december 2013
- Bouwstenen voor Sociaal, [www.bouwstenen.nl](http://www.bouwstenen.nl)
- Bouwstenen voor Sociaal en Interbestuurlijk Programma Bevolkingsdaling, Reisgids voor maatschappelijkevoorzieningen, 2013
- Bisset, H., Milligan, V., Risk management in community housing, Managing the challenges posed by growth in the provision of affordable housing, 2004
- Commissie BBV, Notitie waardering vastgoed, 2013
- Deloitte, Municipal real estate, comparing public real estate management in european cities, 2011
- Onderzoek Kadaster en Vitale Stad, Inwoner Enschede bezit meeste maatschappelijk vastgoed. In: Vitale Stad, Elba Media, Amersfoort, 2012
- Klerk, Eltje de, Strategieën verkoop cultureel en monumentaal gemeentelijk vastgoed, 2012
- Klerk, Eltje de, en Henk de Kok, Ruimte voor privaat initiatief vereist een level playing field, Bezuinigen vraagt omeen transparante huurprijsystematiek, in: Veuger, Jan, e.a., Barometer Maatschappelijk Vastgoed, Hanze Kenniscentra, 2013
- Klerk, Eltje de, Stappenplan naar succes, nieuwe strategieën voor cultureel vastgoed, MMNieuws, 2013, nr. 2
- Kok, Henk de, Van gemeentelijk vastgoedbedrijf naar fiscale beleggingsinstelling, 2011
- Kort, Patrick de, en Walter Rozendaal, Gemeentelijk vastgoed: bijzonder vastgoed, Tuinen waarin de bloemen, groeien zijn tuinen die water krijgen, in: Veuger, Jan, e.a., Barometer Maatschappelijk Vastgoed, Hanze Kenniscentra, 2013
- Kriens, Jantine, voorzitter directieraad VNG, presentatie gemeentelijk cultuurcongres 30 januari 2014
- Leupen, Johan en Rooijers, Eva, Gemeenten verwachten grote sanering (artikel Het Financieele Dagblad), 2014
- Mosselman, Marco, IVBN Paper Samenstelling en rendement van Nederlandse institutionele vastgoedportefeuilles, 2013
- Overheid, [www.overheid.wetten.nl](http://www.overheid.wetten.nl)
- Proosdij, Erwin van, Sturing op gemeentelijk vastgoed, in: Veuger, Jan, e.a., Barometer Maatschappelijk Vastgoed, Hanze Kenniscentra, 2013
- Teuben, Bert, Eigendom of huur vastgoed gemeenten, Real Estate Research Quarterly, juli 2012
- Teuben, Bert, Eigendom is op lange termijn voor gemeenten aantrekkelijker, De financiële afweging tussen eigendom en huur van vastgoed voor gemeenten, april 2012
- Teuben, Bert, De (on)zin van gemeentelijk vastgoedbezit, 2011a
- Teuben, Bert, De omvang en de eigenaren van gemeentelijk vastgoed, 2011b
- Twynstra Gudde, Professioneel gemeentelijk vastgoed, 2010
- Veuger, J. Barometer Maatschappelijk Vastgoed. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen, 2011 en 2012
- Worms, Cor, Jorg Otto, Justin van Reisen en Bart Streefkerk, De vastgoedvraagstukken in het hoger onderwijs, Memo Hogeschool Rotterdam, 2013

## De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement

### Samenhang in programma's, functies én in mensen

*Jan Veuger*

**Resultaten van een onderzoek in de periode van oktober 2013 tot en met maart 2014 door het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen. Dit onderzoek is uitgevoerd samen met 77 professionals in vier gemeenten met in totaal 195.000 inwoners en een oppervlakte van circa 1.200 vierkante kilometer. De omvang van deze vier gemeenten samen is vergelijkbaar met die van de provincie Utrecht. Dit artikel gaat over de provincie Drenthe en in het bijzonder de vier gemeenten in Zuidoost Drenthe waar leegstand bovenaan de agenda van bestuurders en belanghebbenden staat. Een onderzoek met vragen, ideeën en oplossingen. De gemeenten zijn zichzelf aan het ontwikkelen en voelen zich verantwoordelijk voor de ontwikkelingen op het gebied van economie, maatschappelijk vastgoed, leegstand en herbestemming. Maar wat is de verbindende kracht tussen deze vier gemeenten?**

De kunst van het managen van maatschappelijk vastgoed is om vragen te stellen en geduld te hebben met antwoorden. Antwoorden kunnen zich ontplooiën door vragen te stellen en de dialoog aan te gaan met de maatschappij. Gemeenten zijn voortdurend op zoek naar een balans tussen de mogelijkheden van belanghebbenden en die van zichzelf. Een balans tussen publieke waarden, legitimatie en organisatie(capaciteit) is de uitdaging. Einstein ontdekte verrassende antwoorden door de vele vragen die hij stelde. Door steeds vragen te stellen, wordt gebruik gemaakt van persoonlijke kennis, bekwaamheid en vaardigheden. Net zoals zeilers die strak langs de wind varen en continu alert zijn op wind en stromingen.

#### **Verantwoordelijkheid nemen**

Herbestemming van vastgoed is een verbindende kracht voor behoud en versterking van een vitaal platteland, stad en dorp. We realiseren ons soms onvoldoende dat de dynamiek van gebouwen een andere dynamiek is dan die van een aantal jaren geleden. De behoefte verandert sneller dan de omlooptijd van een gebouw. De verminderende bevolkingsgroei en economische groei maken dat de schaal en omvang van leegstand veranderen. Het aanbod van vrijkomende panden wordt groter dan de vraag. Het zijn niet meer alleen de boerderijen, woningen en dorpswinkels die leeg komen te staan. Ook gebouwen als dorpshuizen, scholen, postkantoren en bibliotheken vragen om een vervangende functie. Daarbij zijn er onvoldoende middelen om panden te onderhouden, gaat leegstand steeds meer het stads- en dorpsbeeld bepalen en wordt daarmee de ruimtelijke kwaliteit van Drenthe beïnvloed. Mensen maken zich hier zorgen over en willen hier iets aan doen.

We zien dat het steeds belangrijker wordt om zicht te krijgen op het proces van leegstand en herbestemming. Kennis hebben van de verschillende oplossingsvarianten is daarbij heel belangrijk. Aan de hand van theorie en praktijk kunnen we naar een antwoord zoeken op deze



maatschappelijke opgave. Een blauwdruk is niet gewenst, maar handvatten zullen ons helpen de juiste stappen te zetten. Hiervoor zoeken we naar voorbeelden die goed hebben gewerkt zodat we daar van kunnen leren. Maar we willen vooral antwoorden vinden op de concrete vragen in gemeenten.

Het herbestemmen van vastgoed is een lastige opgave. Niet alleen om reden van demografie en economie, maar ook omdat deelnemende partijen verschillende belangen hebben. In dit artikel leest u onze eerste bevindingen in het verkennen van het vraagstuk rondom leegstand en herbestemming. De provincie Drenthe neemt haar verantwoordelijkheid en samen met gemeenten is onderzocht wat we hierin kunnen betekenen. Herbestemming van gebouwen is cruciaal voor behoud van het Drentse platteland.

## **Methodologie**

Op donderdag 9 januari 2014 vond de startbijeenkomst plaats. Bij deze bijeenkomst waren ongeveer 35 bestuurders, ambtenaren en anderen aanwezig. De bijeenkomst ging van start met een lezing van prof. dr. J.P. (Paul) Elhorst. Hij vertelde over de prijsinteractie van maatschappelijk vastgoed tussen gemeenten. Inwoners van Nederland beklagen zich regelmatig over lokale belastingen voor onroerend goed, paspoorten, parkeren, e.d. Als gemeenten op grote schaal huurprijzen introduceren of bestaande huurprijzen verhogen voor het gebruik van maatschappelijk vastgoed, om zo hun bezittingen efficiënter te beheren en de begroting sluitend te krijgen, zal naar verwachting ook op dit vlak ontevredenheid onder de bevolking ontstaan. Dit komt doordat de huurprijs die betaald moet worden voor het gebruik van maatschappelijk vastgoed, zoals de huur van een gemeentelijke sporthal door de plaatselijke sportvereniging, als een vorm van belasting wordt ervaren. Die verontwaardiging wordt als regel minder als blijkt dat de huurprijzen in omliggende gemeenten nog hoger liggen.

Professor Elhorst werd opgevolgd door ing. J. (Jan) Veuger die verder in ging op de waardering van maatschappelijk vastgoed en vastgoedsturing. De essentie hiervan is dat er door een samenhang van de drie elementen legitimatie, publieke waarde en organisatie capaciteit er in samenhang een dialoog ontstaat voor maatschappelijke organisaties over waarom we de dingen die we doen, beter kunnen doen en wat de toegevoegde waarde is aan de maatschappij. Wanneer het op vastgoedsturing aankomt duidt Veuger een belangrijk verschil tussen de institutionele vastgoedbelegger en de maatschappelijke onderneming: bij de laatste ontbreken vaak concrete, heldere en vooraf gecommuniceerde en geformuleerde beleggingsdoelstellingen.

Maarten Vieveen MSc nam de aanwezigen mee naar twee praktijkvoorbeelden in Wirdum (Gr) en Eindhoven. Vieveen ging in op het spanningsveld tussen behoud en ontwikkeling van monumenten. Met de voorbeelden liet hij zien dat het herontwikkelingsproces ook wordt gestuurd door mechanismen die niet per definitie gerelateerd zijn aan de cultuurhistorische

waarden van de gebouwen. Door deze mechanismen te doorgronden kunnen herbestemming en energiebesparing worden ingezet als middel voor het behoud van monumenten. Aan de sessies bij de afzonderlijke gemeenten (Aa & Hunze, Borger-Odoorn, Coevorden en Emmen) hebben 50 mensen deelgenomen. Voornamelijk waren dit bestuurders en ambtenaren van de betreffende gemeente, maar ook de Provincie Drenthe was vertegenwoordigd. De sessies begonnen met inhoudelijke presentaties van de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (Nationaal Programma Herbestemming), Kenniscentrum Herbestemming Noord en de Brede Overleggroep Kleine Dorpen. Het tweede deel was vooral gericht op het bediscussiëren van actuele vraagstukken binnen de gemeenten. Hieronder vindt u daarvan het resultaat.

De resultaten van de bijeenkomsten zijn gebundeld in het boek 'De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement' dat op donderdag 27 maart 2014 door gedeputeerde van de Provincie Drenthe Rein Munniksma is overhandigd aan de wethouders van Aa & Hunze en Coevorden en aan de burgemeester van Borger Odoorn. Deze bijeenkomst is bezocht door ca. 40 bestuurders, ambtenaren en andere geïnteresseerden.



*Foto 1: In gesprek met de professionals (27 maart 2014)*

### **Consequent acteren**

De ronde langs de vier gemeenten heeft ons laten zien dat het in deze gemeenten gaat om leren over scholen, organiseren, positie innemen en anticiperen in maatschappelijk vastgoed en haar context. Dit is een conclusie die past bij de oorspronkelijke opdracht van de provincie Drenthe die met dit project beoogt om inhoudelijke, domein overstijgende discussies en samenwerkingen in en tussen gemeenten te bewerkstelligen. Door multidisciplinair de problematiek van maatschappelijk vastgoed, leegstand, herbestemming en economie op te pakken, ontstaan nieuwe inzichten en dus mogelijke oplossingen die per object, project en gebied verschillend kunnen zijn. Wat de gemeenten met elkaar gemeen hebben is dat het

gaat om leren in een nieuwe werkelijkheid door samenhang in programma's, functies én in mensen.

Uit de ronde langs de vier verschillende gemeenten kan het volgende worden geconcludeerd. Gemeenten vragen zich af wat ze maatschappelijk willen bereiken, wat ze daarvoor nodig hebben en hoe dit zich verhoudt tot het huidige bezit. Daarbij komt de vraag aan de orde wat het de gemeente financieel en maatschappelijk gezien waard is ten opzichte van dat wat je als gemeente kunt. Daarbij moeten overwegingen worden gemaakt welke panden de gemeente mee wil nemen naar de toekomst, en welke zij daarvoor minder belangrijk vinden. Bij het vormgeven van een visie op het voorkomen van en het anticiperen op eventuele leegstand is de betrokkenheid van zowel raad als bestuurders en de ambtelijke organisatie van groot belang. Het gaat dan dus om een samenhang van deze drie schakels waarmee een parallel te trekken is met het model van Mark Moore (1995). Consequent acteren lijkt belangrijk te zijn om de vraag uit de samenleving te legitimeren.

### **In de beperking toont zich de meester**

Maar wat is dan die vraag uit de samenleving? Om bijvoorbeeld de behoefte aan huidige en potentiële voorzieningen te bepalen is het belangrijk om te weten hoe de dorpen in elkaar zitten: welke mensen wonen er en wat willen zij? Als dan bekend is wat de voorzieningenbehoefte is, is dan een nieuw gebouw of een multifunctioneel centrum het ei van Columbus? Bij het combineren van meerdere functies in één gebouw gaat het niet alleen om het werken onder één fysiek dak, maar juist om synergievoordelen te halen. Het versterken van synergie door gezamenlijk aan ieders belang én het gezamenlijk belang te werken. Het zou daarom goed zijn om de diverse bestuurders / stakeholders voor de ingebruikname van een gebouw bij elkaar aan tafel te krijgen en een gezamenlijk belang te definiëren.

Als gezamenlijke belangen helder zijn, blijft het een uitdaging om duidelijke uitspraken te doen over het al dan niet behouden van vastgoed en waarom. Niet denken vanuit *'de gemeente heeft het gebouw toch al'*. Dit is een gedachtegang die gemeenten willen doorbreken door vraag gestuurd in plaats van aanbod gestuurd te denken en te handelen. Ervaring leert dat er bij het mededelen van een voorgenomen sluiting en/of sloop van een gebouw, er mensen opstaan om dit te voorkomen. De kunst is dan ook om andere partijen en belanghebbenden te interesseren en te mobiliseren voor een object, door de mogelijkheden te verbreden en deze ook daadwerkelijk te laten zien. Ook als gemeente zou je ook een principe-houding aan kunnen nemen: 'Er wordt niet meer nieuw gebouwd', punt. In de beperking toont zich de meester.

### **Conclusie: Samenhang in programma's, functies én in mensen**

De vraag die je je ook kunt stellen: waarom kunnen gemeenten privaat en maatschappelijk niet binnen één object zouden combineren? Hier liggen wellicht kansen voor een haalbaar exploitatieresultaat dat ook op termijn houdbaar is. Vraag is wel hoever je hierin wilt en kunt gaan en welke voorwaarden hieraan gesteld moeten worden. Ook door een proef-ondervindelijke wijze kunnen hiervoor kaders gesteld worden. En elke uitzondering bevestigt natuurlijk de regel, maar laat ondernemerschap leidend zijn binnen de gestelde kaders.

Bij de vier gemeenten is het streven van het professionaliseren van het vastgoedmanagement zeker aanwezig. Daarbij willen zij meer vanuit diverse disciplines samen vastgoedzaken oppakken. Er moet meer gedacht worden vanuit programma's en gebieden in plaats van vanuit enkele objecten. Wanneer de gemeenten programma's in de greep krijgen, kan zij wellicht wat aan de knoppen van de schaarste draaien en objecten in stand houden waar later vraag naar kan ontstaan. De gemeenten willen streven naar een grotere samenhang in programma's, functies én in mensen. Dit is de belangrijkste conclusie van de leergang langs vier gemeenten.

### **Vervolgonderzoek**

Bij de verschillende gemeenten wordt naar aanleiding van de vier sessies in samenwerking vervolgonderzoek opgezet door de verschillende belangenhouders. Deze vragen worden hierna per gemeente weergegeven. Met de antwoorden op deze vragen kunnen nieuwe oplossingen worden gegenereerd, voor nu en in de toekomst. In de gemeente Borger-Odoorn zal dit vervolg voorval ingaan op de leegkomende scholen in deze gemeente: wat is de volgorde van mogelijkheden die afgewogen moeten worden en de daarmee samenhangende beslissingen? In Coevorden is men meer bezig met de organisatie van het vastgoed en hoe inhoudelijke keuzes zich vertalen naar een eventueel vastgoedbedrijf en de portefeuille. In de gemeente Emmen zijn er al diverse gremia in het leven geroepen, maar daar is de vraag juist hoe zij deze bewust en effectief kunnen inzetten. Tot slot buigt de gemeente Aa en Hunze zich graag over het bij elkaar brengen van bestuurders en andere stakeholders zodat er een gezamenlijk belang gedefinieerd kan worden van waaruit men kan handelen.

De resultaten van het volledige onderzoek zijn opgenomen in: Veuger, J. et al (2014), *De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement. Samenhang in maatschappelijk vastgoed, economie, herbestemming en leegstand*. Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen. Assen: Van Gorcum (142 p.).





## Simpel en tot de kern

MVO met maatschappelijk vastgoed: waar doen we het eigenlijk voor?

*Brenda van der Wal*

**Waar het om gaat bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen met maatschappelijk vastgoed is dat de burgers maximaal profiteren van het vastgoed voor maatschappelijke doeleinden. Dan is de eerste vraag: hoe organiseer je dat voor een redelijk tarief, verantwoord en op zo'n wijze dat alle verantwoordelijkheden op de juiste plek liggen? De oplossing ligt voor het grijpen.**

Maatschappelijk vastgoed is een middel om de maatschappelijke doelstelling te bedienen. In de ideale wereld wordt al het vastgoed bezet door maatschappelijke instellingen op een duurzame en financieel verantwoorde wijze. Het is echter niet zelden dat hierin een mismatch plaatsvindt. Hoe zorg je er dan voor om maatschappelijk verantwoord met je vastgoed om te gaan? Wat gebeurt er als de overheid besluit om de maatschappelijke doelstellingen niet meer te bedienen middels subsidie of handjes. Waarom zou de overheid dan wel het vastgoed in eigendom houden? Waarom niet het juridisch eigendom overdragen of ook het economisch eigendom? Of is het een oplossing om de gebruikers van het vastgoed het onderhoud te laten doen? De oplossing zit hem in mijn optiek in dat je iedereen datgene moet laten doen waar hij/zij goed in is. Bovendien moet je zien te voorkomen dat je met zijn allen keer op keer hetzelfde kunstje doet. Zonde van de tijd en het geld toch? Als deze vragen zijn opgelost dan is het antwoord voor wat te doen met het maatschappelijk vastgoed zo gevonden.

Om het maatschappelijk belang zo maximaal mogelijk te bedienen vind ik de volgende punten het meest essentieel:

- Er moet een goed aanbod zijn: een goede accommodatie met de juiste voorzieningen, bruikbaar voor het doel.
- Het vastgoed mag geen extra financiële belasting voor de gebruiker geven anders dan wat als redelijk mag worden verondersteld.
- Toepassing van duurzame materialen en laag energieverbruik.
- Geen kokervisie: dat we ons niet blind staren op 1 activiteit of gebruiker. Dus multifunctioneel gebruik.

### Een goed aanbod

Het aanbod van vastgoed is in de eerste plaats gerelateerd zijn aan de maatschappelijke behoefte. Het maakt daarbij uit of het om een krimp- of groeigebied gaat. Maar waar het vooral ook om gaat is dat het gebouw geschikt is voor het doel. Het moet ten minste dusdanig flexibel zijn om de gewenste activiteiten te laten passen in het gebouw. Behoeften, doelstellingen en ambities van de gebruikers zullen door de jaren heen wijzigen. De indeling

van een gebouw moet daarin mee kunnen veranderen. Denk bijvoorbeeld aan een dorpshuis met mooie grote zalen en een bar voor ontmoeting en diverse activiteiten. Nu de bibliotheken sluiten, zien we op tal van plekken een ontwikkeling, waarbij burgers zelf hun eigen boeken ter beschikking stellen via het dorpshuis zodat anderen daar ook van kunnen profiteren. Er ontstaat dan een soort dorpsbibliotheek. Deze boeken moet je achter een gesloten deur willen zetten als er een feestje wordt georganiseerd. Een nieuwe ruimte is nu gewenst.

Belangrijk is dat bij nieuwbouw of renovatie de deskundigen aan het woord worden gelaten. Degene die het gebouw moeten gebruiken weten vaak wel wat ze willen en hoe een ruimte moet functioneren. Voor het geval ze dat niet weten, kan met een aantal eenvoudige vragen worden achterhaald wat zij nodig hebben. Het zal niet voor het eerst zijn dat een podium te klein gebouwd wordt, er geen voorzieningen zijn voor de dagelijkse exploitatie en ruimten onlogisch ten opzichte van elkaar zijn ingedeeld.

De wensen voor bruikbaarheid zullen zó vertaald moeten worden, dat het gebouw niet “op slot” komt te zitten. Het gebouw moet in de toekomst eenvoudig te veranderen zijn qua indeling.

### **Redelijke financiële belasting voor de gebruiker**

Een kostprijsdekkende huur klinkt realistisch. Echter, als de kapitaallasten van een gebouw hoog zijn, zal de huur evenredig hoog zijn. Kun je gelijksoortige huurders een verschillende huur in rekening brengen omdat ze in een nieuwer of net verbouwd pand zitten? Feit is dat de huur realistisch moet zijn. Ten hoogste marktconform. Stel dat de marktconforme prijs onder de prijs van de kostendekkendheid zit, dan zal dat probleem op een andere manier opgelost moeten worden. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld om ineens af te schrijven op dat gebouw. Mocht de huurprijs voor de maatschappelijke functie te duur zijn dan is het raadzaam om te kijken naar subsidiemogelijkheden en vooral niet de huur bij te stellen.

Een kreet die ik ook veel hoor langskomen, is dat gebouwen ook prima overgedragen kunnen worden aan de vereniging of stichting die het gebouw in gebruik heeft. Het voordeel is dan dat alle initiatieven bij hen komen te liggen en ook de motivatie groot zal zijn om als goed gebruiker met het gebouw om te gaan. Echter, hier kleven ook nadelen aan. Vaak wordt de partij die het gebouw overgedragen krijgt, opgezaagd met een verouderd gebouw, dat niet rendabel is. Denk aan een hoog energieverbruik vanwege slechte isolatie, een verouderde installatie en hoge onderhoudskosten. Ook hoge schoonmaakkosten vanwege slechte bouwkundige details en installaties die al een aantal jaren meegaan en niet voldoende uitgerust zijn voor de doelstellingen van de gebruiker kunnen een belangrijk deel uitmaken van de exploitatiekosten van een gebouw. Aan de gebruiker wiens corebusiness het is om een maatschappelijk belang te dienen, vraag je nu om technisch inzicht. Soms kunnen gebruikers dat prima aan. Maar we moeten ons ook realiseren dat de mensen die het inzicht hebben, niet voor altijd bij een vereniging of stichting aangesloten zijn. De conditie van een gebouw is dus afhankelijk van die enkele personen die “er verstand van hebben”. Daar komt bij dat het

beheer van een gebouw, alsook de inkoop van energie en schoonmaak, duurder zal zijn dan als het beheerd wordt door een gemeente die of bedrijf dat meerdere gebouwen in beheer heeft. Zij kunnen vaak slimmer inkopen vanwege kennis en volume. Middels efficiënt contractbeheer kunnen de onderhoudskosten dan tot een minimum beperkt worden. Daarnaast is het raadzaam om goed te kijken naar de juridische verantwoordelijkheden indien niet én het juridisch én het economisch eigendom wordt overgedragen. Als dat niet het geval is zul je waarschijnlijk als eigenaar het gebouw moeten blijven verzekeren. Ook blijf je verantwoordelijk voor de controles om legionellabesmetting tegen te gaan en NEN 3140-inspecties uit te voeren. Je moet je bij het overdragen dus goed realiseren waar je welke verantwoordelijkheden neerlegt, wat de risico's zijn, wat dat allemaal kost en of je het risico en de eventuele kosten aanvaardbaar vindt.

Exploitatiekosten van een gebouw zijn essentieel. Naast de onderhoudskosten, zijn schoonmaak en energie over de gehele exploitatie niet te onderschatten kostenposten. Schoonmaak is vaak gerelateerd aan een goede werking van de installaties. Als het één niet goed geregeld is, heeft dat een nadelig effect op het ander. Ook de mate van isolatie en koudebruggen in een gebouw heeft invloed op de mate waarop schoonmaak noodzakelijk is. Van gebouwen gebouwd tussen 2003 en 2010 is bijvoorbeeld bekend dat ze erg stoffig zijn. Als deze gebouwen strikt volgens de eisen van het toen geldend Bouwbesluit gebouwd zijn, dan is de isolatie goed maar de hoeveelheid ventilatie beperkt. Daardoor is de concentratie stof in de lucht vaak hoog en dat heeft weer invloed op de behaaglijkheid. Goede schoonmaak wordt daarmee belangrijk. De schoonmaakkosten kunnen dan onevenredig op de exploitatiekosten drukken.

Het beheersen van de energiekosten is voor meerdere uitleg vatbaar. In de eerste plaats is het toetsen van de energierekening al een must. Hiermee kunnen veel onnodige kosten bespaard blijven. Rekeningen controleren, of het nu gaat om de juiste meterstand of het terecht zijn van de rekening überhaupt, kan al een flinke kostenbesparing opleveren. Soms zit er een te zware aansluiting op een gebouw waardoor de energierekening naar verhouding te hoog is. Soms wordt er betaald voor niet bestaande energiemeters. In sommige gevallen is clustering van energiemeters mogelijk, wat een kostenbesparing kan opleveren. Ook de toets of de installatie voldoende rendabel is afgezet tegen het verbruik, is de moeite waard van het toetsen. Soms kan het uit om een installatie die nog niet is afgeschreven toch al te vervangen om de energielasten te beperken. Zeker als de "terugverdiëntijd" minder is dan drie jaren, zou het een gemiste kans zijn hier niet serieus naar te kijken. Wordt het gebouw daarnaast ook slim gebruikt? Geen deuren open laten staan als het koud is buiten, niet onnodig de verlichting laten branden. Kan bij avondgebruik ook alleen dat deel open stellen en verwarmen?

### **Geen kokervisie**

Hoe fijn is het, als je als vereniging je eigen gebouw hebt en dat niet hoeft te delen met anderen. Dit is zeker waar, maar als we het hebben over financiële haalbaarheid en maximaal



benutten van een gebouw slaan we de plank vaak mis. Als een gebouw drie avonden in de week open is en de rest van de week gesloten, dan zal de huur voor de betreffende gebruiker relatief hoog moeten zijn. Er moet immers wel voor een volle week huur betaald worden om de kostendekkendheid te borgen. Wat is er op tegen om meerdere gebruikers in een gebouw te laten functioneren, naast elkaar of volgtijdelijk? De kosten voor de gebruikers kunnen dan evenredig verdeeld worden. Er is dan wel sprake van duurzaam gebruik van vierkante meters. De discussie in de aanloop naar deze manier van ruimten delen gaat vaak over cultuur; omgangsnormen, individuele belangen per gebruikersgroep en de wens om eigen spullen te kunnen beschermen. Anders denken en vanuit gemeenschappelijke waarde in plaats vanuit eigen belangen kan het verschil maken. Het is de discussie in elk geval meer dan waard. Als alle partijen de gemeenschappelijke voordelen zien, zijn er zeker mogelijkheden.

### **Duurzaam**

Duurzaamheid gaat onder meer over de toepassing van verantwoorde producten die bijvoorbeeld gerecycled zijn en die niet door kinderarbeid tot stand gekomen zijn. Ook de "houdbaarheid" van producten die we toepassen voor het beheer en de houdbaarheid van het gebouw in zijn geheel gaat over duurzaamheid. Ze moeten lang meegaan zonder al te veel behandelingen, zodat de onderhoudskosten beperkt worden. Het is niet alleen van belang te kijken naar het milieu en de kosten van vandaag, maar we hebben met elkaar ook een verantwoordelijkheid voor de toekomst. Een verantwoorde wijze van energieopwekking is daar ook een voorbeeld van. Voor de totstandkoming van producten of het onderhoud of schoonmaak van gebouwen kan gedacht worden aan een invulling door werkzoekenden of mensen met en grote afstand tot de arbeidsmarkt. Op deze wijze krijgen ook deze mensen een kans om actief te participeren in de maatschappij. Idealiter zullen zij uiteindelijk duurzaam inzetbaar zijn.

### **Beheer van vastgoed voor niet-maatschappelijke doelstellingen**

Tot zover het vastgoed voor de maatschappelijke functies. Maar wat doe je als je een monumentaal pand in bezit hebt, wat al enige tijd leeg staat. Een hondetrimsalon biedt zich aan voor de huur ervan. Omwille van het behoud van het pand is het wel zinvol een huurder te hebben, iemand die zich dagelijks ontfermt over het gebouw. In het kader van de discussie "wat behoort tot je kerntaak" is dit een lastige. Je wilt het pand behouden voor de maatschappij, maar de functie die zich aanbiedt is ten gunste van maar een beperkt deel van die maatschappij. Mijn visie is dat zolang het een betrouwbare huurder betreft en de huurprijs kostendekkend is: gewoon doen! Ook dat is maatschappelijk verantwoord ondernemen. Eén of een paar panden extra in beheer zal relatief weinig meerwerk geven en kan in het onderhoudsprogramma van het grotere geheel worden opgenomen. Het wordt een ander verhaal als het percentage van gebouwen met commerciële huurders meer dan 10% bedraagt. Dan zal er een afweging gemaakt moeten worden of het verstandig is deze panden in eigendom te behouden. Het is daarom raadzaam om ook de personele kosten te verdisconteren in het huurbedrag. Dan wordt de afweging om het vastgoed in beheer te houden minder zwaar.

**Kortom**

Laat de gebruikers van je gebouwen vooral datgene doen waar ze goed in zijn en ga zelf slim je vastgoed beheren. Kom je verplichtingen na voor de belangen in de toekomst door maximaal in te zetten op duurzaamheid, bruikbaarheid, houdbaarheid en flexibiliteit. Gewoon simpel en tot de kern.



## Big Data zijn geen TomTom

Een pleidooi voor eindigheid transparantie van maatschappelijk rendement

*Marieke Prins*

**Maatschappelijk vastgoed<sup>1</sup> vormt al geruime tijd de Trending Topic bij gemeenten. Tien jaar geleden was gemeentelijk portefeuillebeleid nog een slaapverwekkend onderwerp. Vijf jaar geleden begonnen gemeenten in paniek zoveel mogelijk vastgoed te verkopen en dat portefeuillebeleid te noemen. Binnenkort zal – mark my words – *beschikbaarheid* juist weer een drijfveer zijn voor portefeuillebeleid. We hebben namelijk wel genoeg vastgoed, maar niet op de goede plek en niet van de juiste kwaliteit!**

Welke visie op maatschappelijk vastgoed er ook is, deze wordt in ieder geval steeds geflankeerd door de roep om transparantie. Het lijkt wel alsof de alsmaar uitdijende gegevensverzameling ons als een Tom-Tom de weg naar een verantwoord portefeuillebeleid zal wijzen. Nee mensen. Transparantie is goed maar lost niets op. Het focussen op een sluitende vastgoedexploitatie is zelfs een schadelijke idee-fixe. Het maatschappelijk rendement van beleid, van sporten, cultuur en nu de 3d-operatie<sup>2</sup> kan zichzelf niet bewijzen in euro's.

Wat nodig is, is een gezaghebbend frame dat vertelt: Als wij de stad en zijn burgers flexibel én houdbaar willen faciliteren, dan zullen wij vastgoed moeten hebben en er in moeten investeren. Zonder dat die kosten zich binnen de levensduur van het vastgoed terugverdienen. En zonder dat we kunnen voorspellen wat het ons financieel oplevert.

### Big Data van het publieke vastgoed

Maatschappelijk vastgoed is het nieuwe centrum van het Meten, Transparantie en Sturing. Benchmarks, barometers, monitoren en rekenkameronderzoeken zijn aan de orde van de dag. Je bent een loser als je niet meedoet. Naast de vertrouwde IPD is ook deze Barometer ontstaan; er is zelfs een tweejaarlijkse peiling van het Instituut voor Vastgoedmanagement. Instituut, dan denk ik toch aan witte jassen, komkommerschijfjes op de ogen en peelen maar. Er is een heus vakblad, congressen (soms meerdere per maand) en natuurlijk een veelheid aan publicaties. Met als voorlopig hoogtepunt, wat mij betreft, de canon van het Publiek Vastgoed via de heldere pen van Marc van Leent<sup>3</sup>.

Transparantie, daar is niemand tegen. Commerciële vastgoedprestaties waren al niet helder maar het venster op maatschappelijk vastgoed was al helemaal niet streeploos gezeemd. We

<sup>1</sup> Ik beperk me in dit artikel tot maatschappelijk vastgoed dat in eigendom is bij gemeenten, soms aangeduid als publiek vastgoed of gemeentelijk vastgoed.

<sup>2</sup> Decentralisatie van arbeidsmarkt, zorg en participatie naar gemeenten

<sup>3</sup> Marc van Leent, Publiek Vastgoed, Trancity\*Valiz, 2012

hadden werkelijk geen idee van wat het huisvesten van een gymclub of wijkraad nu werkelijk kostte. En dat was niet voor niets. Laten we eerlijk zijn, het leek er - net als bij commercieel vastgoed - op zijn zachtst gezegd op dat niet iedereen belang had bij een scherp beeld van de werkelijke kosten. Daar is verandering in gekomen, onder invloed van de aandacht voor good governance. We verzamelen nu veel gegevens over het maatschappelijk vastgoed. Maar let wel: *gegevens* leveren niet per sé (betekenisvolle) *informatie*. En de druk is zelfs ontstaan om maatschappelijke relevantie in geld uit te drukken. Alsof maatschappelijk nut bestaat bij gratie van een verdienmodel. Wat een hippe nonsens.

### Ondertiteling gewenst

*De gemeente Eindhoven zat enige tijd geleden uitermate beteuterd in het beklagdenbankje. De organisatie had zijn vastgoedadministratie niet op orde, zo had de Rekenkamer uitgevonden. Men wist niet hoeveel objecten in bezit waren! Als gemeentelijke organisatie mag je dan geen wedervraag hebben, of die wedervraag haalt in ieder geval de pers niet. Ik ken de situatie in Eindhoven niet, maar ik weet wel dat de vraag naar het aantal Objecten met een hele serie wedervragen beantwoord kan worden, waarvan de eerste is: Wat is jullie definitie van een object? Want daar wordt verschillend over gedacht. Deelname aan de IPD geeft uitkomst, zou je denken. Een object is namelijk volgens de IPD een bouwkundige eenheid. Een MFA (meerdere gebruikers en meerdere huurcontracten) is dus één object. Een schooltje, bestuurd door één Hoofd Der School, maar bestaande uit twee gebouwtjes, gescheiden door een openbaar terrein, beslaat twee objecten. En een sportterrein van vijf velden, waarop drie was- en kleedaccommodaties, gedrielijk in hetzelfde huurcontract, zijn drie objecten. De huurprijs voor dit sportterrein wordt niet uitgedrukt per m2 terrein, maar per m2 VVO... Een definitie is lang niet altijd het antwoord op alle vragen. Ondertiteling is in ieder geval gewenst.*

### Wet Markt en Overheid

De Wet Markt en Overheid<sup>4</sup> vraagt overheden om integrale kostentransparantie en kostprijsdoorrekening. Dit is een enorme steun in de rug van eenduidigheid en rechtsgelijkheid. Maar het zet de zaken ook op scherp. In Amersfoort zal de huur voor menig theater, dat (ook) commerciële congressen organiseert, hoger worden. De subsidie gaat overigens tegelijk omhoog, zodat het netto effect voor menig theater nihil is. Voor de raad wordt wel duidelijk wat het exploiteren van een theaterzaal echt kost.

De Wet Markt en Overheid redeneert vanuit twee richtingen: enerzijds vanuit overheidsbeleid als antwoord op marktfalen. Anderzijds vanuit het Algemeen Belang. Gemeenten moeten zelf via een raadsbesluit invulling geven aan dat Algemeen Belang. Dat valt nog niet mee. Nijmegen zegt hier bijvoorbeeld over: “We beschouwen vastgoed als maatschappelijk vastgoed als de markt het laat liggen en wanneer de gemeente het goedkoper kan aanbieden

---

<sup>4</sup> Onderdeel Mededingingswet, bedoeld om concurrentievervalsing te voorkomen

dan wel besluit dat het op basis van inhoudelijke argumenten beter is dat de markt geen rol moet spelen.”<sup>5</sup>

Ondanks de goede basis die in de wet gelegd is, zullen we zien dat deze in de praktijk voorlopig niet tot eenduidige handvatten leidt. En ook leidt kostprijsdoorrekening lang niet altijd tot rechtsgelijkheid voor gebruikers of een level playing field voor andere aanbieders.

## Marktfalen en de geschiedenis van het publieke vastgoed

We slaan even een groot deel van de geschiedenis van het publieke vastgoed over (zie hiervoor Marc van Leent, 2012) en beginnen op het moment dat de overheid op grote schaal gebouwen bouwde of aankocht om er maatschappelijke activiteiten in te huisvesten. Dit begon ongeveer vanaf de jaren zestig. Goedkope en snelle beschikbaarheid was toen de reden om gemeentelijk vastgoed aan te bieden voor de noodzakelijke samenlevingsopbouw. Eigenlijk was dat het antwoord op het marktfalen van dat moment. Het was goedkoper om in publiek vastgoed te zitten dan in particulier vastgoed. Sinds de eisen en ambities voor het gemeentelijk vastgoed verhoogd zijn, de politiek stemmen wint via de aanleg van kunstgras en de transparantie-eisen groeien, wordt steeds duidelijker dat de situatie inmiddels omgedraaid is. Als je sport wilt stimuleren met een minimum aan subsidie, kun je verenigingen het beste adviseren om in particulier vastgoed te trekken. Het marktfalen toont zich, paradoxaal genoeg, juist in het publieke vastgoed. En het algemeen belang daarentegen manifesteert zich zeker niet alleen in gemeentelijke sporthallen...

## Kosten en waarde

Kostentransparantie vergt het gedetailleerd presenteren van de verschillende kosten die met vastgoedexploitatie samenhangen. We stuiten hier al direct op een lastig financieel vraagstuk. Dit vanwege het doorrekenen van de vermogenscomponent in de kosten. De manier waarop een bijdrage-ineens tot uitdrukking komt in kapitaalslasten, afschrijvingen of reserveringen, blijkt in iedere gemeente nog steeds verschillend te zijn. Soms wordt annuïtair gerekend, soms lineair. Het BBV<sup>6</sup> heeft richtlijnen geschreven over de omgang met bijdragen aan nieuwe investeringen maar het oude vastgoed staat al voor een bepaalde, historische waarde op de balans. Ook geleerde rekenbureaus geven nog steeds aan dat er verschillende scenario's zijn om vermogenskosten te berekenen. Deze verschillen doen zich voor tussen verschillende steden maar ook vaak binnen een en dezelfde portefeuille: op basis van historische kostprijs, vervangingswaarde of WOZ-waarde. Breda rekent een vast percentage door van de vervangingswaarde. Een andere grote gemeente in het zuiden van het land hanteert binnenkort de WOZ-waarde, om zo dicht mogelijk bij de marktwaarde te blijven. De WOZ-waarde lijkt objectief en vergelijkbaar. Maar ook een WOZ-waarde is gebaseerd op parameters zoals kasstromen en vergelijkbare transacties. Kasstromen zijn nu eenmaal

<sup>5</sup> Gemeente Nijmegen, Discussienota Maatschappelijk Vastgoed, 2012

<sup>6</sup> Commissie BBV, Notitie waardering Vastgoed, 2013

kunstmatig laag in deze sector, vergelijkbaarheid is er nauwelijks door de geringe marktdynamiek. Zo zou je jezelf in je staart kunnen bijten als je denkt in de WOZ-waarde een objectieve basis gevonden te hebben voor waardebeoordeling. Het zal nog even duren eer de gemeentelijke balansen een consistent beeld laten zien voor de vastgoedactiva.

## **Transparantie en outsourcing**

Veel gemeenten willen het operationele deel van hun vastgoedbeheer, het property-management, de deur uitdoen. Oftewel: het uitbesteden op basis van prestaties qua gebruik en opbrengsten. Amersfoort heeft hier al grote stappen in gezet. Het bij-effect hiervan is dat de kosten die samenhangen met het vastgoedbeheer, niet vanzelfsprekend door de property-manager worden geopenbaard. “Wij gaan zelf over onze interne beheerslasten, als we maar de afgesproken prestaties leveren”. Gelukkig is in werkelijkheid de relatie met de property-manager in Amersfoort prettig en wil deze wel degelijk een kijkje in zijn keuken geven. Maar outsourcing en gedetailleerde management-informatie, dat verdraagt zich niet automatisch met elkaar.

## **Level playing field**

De afgelopen decennia riepen gemeenten dat subsidie alleen voor activiteiten (resultaten) beschikbaar was en niet voor huisvesting. Een mooie manier om de discussie over indirecte subsidiëring via het vastgoed te ontlopen. Nu de Wet Markt en Overheid actief is, zal dit gaan veranderen; de indirecte subsidiëring via kunstmatig lage huren wordt vervangen door kostendekkende huren en een directe subsidie. Voor verenigingen die in privaat vastgoed zitten, wordt de hele gang van zaken ook plotsklaps pijnlijk helder en dat kan wel wat vragen oproepen. Ook zij verrichten immers vaak activiteiten van Algemeen Belang. Maar waarom ontvangt een schouwburg wel huisvestingssubsidie en een commercieel theater niet? Waarom een culturele huurder van gemeentelijk vastgoed wel en van privaat vastgoed niet? Ik voorspel een stortvloed aan subsidie-aanvragen vanuit clubjes die ook leuke dingen doen. Het maken van een afwegingskader om subsidie opnieuw eerlijk te (her)verdelen zal nog veel kruim kosten.

## **Regeldruk en politiek**

Hoewel de situatie van cultuurvastgoed al ingewikkeld genoeg is, blijkt hij toch veel eenvoudiger dan bijvoorbeeld de exploitatie van buitensport. Het eigendom van sportaccommodaties is zeer divers. Sommige sportterreinen zijn eigendom van de gemeente. De opstallen, met name clubgebouwen en horeca, zijn vaak echter van de verenigingen. De was- en kleedaccommodaties worden weer beheerd, onderhouden en verhuurd door de gemeente. Sommige verenigingen hebben echter hun eigen velden. Sommige sporten hebben hun eigen gebouwen. Sommige sporten ontvangen wel subsidie en andere niet. Sommige

accommodaties kennen wel een kunstmatig verlaagde huur, andere niet. De veelkleurigheid aan afspraken is zodanig duizelend dat je opnieuw zou willen beginnen.

Wanneer buitensportverenigingen kostendekkende huren gaan betalen, zijn ze soms tien maal zoveel huur kwijt. Deze verenigingen kunnen natuurlijk subsidie aanvragen om hun lasten te verlichten en de contributies aanvaardbaar te houden. Maar zitten we te wachten op tientallen extra subsidie-aanvragen, met gevoel voor understatement meestal ‘prestatie-contracten’ genoemd? Nee natuurlijk. Gelukkig helpt de Wet Markt en Overheid ons ook daarbij. Sportverenigingen dienen immers absoluut een maatschappelijk belang! En integrale kostprijs**berekening** moet altijd – zonder het per sé door te rekenen. Ik ben alleen wel benieuwd welk politiek verlamdend spel over ons neerdaalt wanneer duidelijk wordt dat sporten op gemeentelijk vastgoed tien maal duurder is dan je uit de verstrekte subsidies had kunnen aflezen.

### **Kostprijsdekkend of marktconform... en keuzevrijheid dan?**

Transparantie is gewenst om te weten wat accommodatiebeleid eigenlijk kost. Dan kun je als raad een afgewogen besluit nemen en je kunt de kosten, zo je wilt, eerlijk doorrekenen aan de gebruikers. Die gebruikers kunnen vervolgens in alle vrijheid besluiten of ze in jouw dure vastgoed blijven zitten, of dat ze elders een soberder locatie gaan betrekken. Of hebben ze die vrijheid niet? Kostendekkend is lang niet altijd (lager dan) marktconform. Zeker de kostendekkende huren van de maatschappelijke paleizen die we de afgelopen jaren hebben gerealiseerd zouden op de Zuidas geen slecht figuur slaan. Daarmee zou het leegstandsrisico van het gemeentelijk vastgoed wel eens sterk kunnen toenemen. Wanneer instellingen vertrekken uit de dure multi-functionele accommodaties (MFA's) ontstaat er een vastgoedprobleem en een synergie-probleem. En vervolgens is het niet uitgesloten dat al dan niet gesubsidieerde gebruikers toch vriendelijk verzocht worden om te blijven zitten waar ze zitten. Daar gaat je keuzevrijheid en je publiek ondernemerschap. Gestorven in de schoonheid van het te dure en niet-marktconforme gemeentelijk vastgoed.

### **Onmetelijk maatschappelijk rendement**

We proberen de laatste jaren op het wanhopige af om het maatschappelijk rendement de maat te nemen. Aedes heeft dat geprobeerd bij de woningcorporaties. Daar werd – of wordt nog steeds? - het maatschappelijk rendement uitgedrukt in het omgekeerd evenredige van het financiële rendement, oftewel in het verlies: de onrendabele top. Blijkbaar mogen faalkosten meetellen. Wat een bloedeloze definitie!

In de discussie over maatschappelijk rendement van publiek vastgoed zitten we in dezelfde valkuil. Uiteindelijk drukken we maatschappelijk rendement uit in geld, vaak geld dat we laten liggen of geld dat we in de toekomst pas gaan verdienen. Maatschappelijk vastgoed is dan vastgoed dat over de hele keten (dus van eigenaar naar eindgebruiker) een negatieve financiële exploitatie heeft maar maatschappelijk van zo'n groot belang wordt gevonden dat er ergens in die keten publiek geld wordt toegevoegd, zodat het kan blijven bestaan. Dit heeft



nog niet geleid tot een overzichtelijk afwegingsmodel. Ik heb bovendien nog geen enkele poging gezien om het verloren maatschappelijk rendement van commerciële vastgoedexploitatie, oftewel het marktfalen, in geld - in maatschappelijke of toekomstige kosten - uit te drukken.

## **Gezaghebbend eigenaarschap van publiek vastgoed**

Het is goed om de *kosten* van publiek vastgoed op het vizier te hebben. We zijn hier nog lang niet klaar mee. Maar laten we er niet in doorslaan. Het verzamelen van feiten achter de komma staat in contrast met het toedelen van kosten, hetgeen vaak toch gebeurt op basis van gemiddelden. Er zullen altijd veel onzekerheden blijven en dat mag gemeenten er niet van weerhouden om te bewegen, te faciliteren, te proberen en los te laten.

De *opbrengsten* van publiek vastgoed daarentegen – het maatschappelijk rendement – moeten we niet in geld willen uitdrukken. Het is goed om te accepteren dat er nooit een vergelijkingsgrondslag zal zijn die het maatschappelijk debat overbodig maakt.

Er zijn nog steeds grote stappen te zetten om met opgeheven hoofd te melden dat het goed is dat publiek vastgoed geld kost en dat je niet in opbrengst van hier en nu kunt legitimeren wat het oplevert. Dat we onzeker zijn over de effecten maar er een goed gevoel bij hebben. En dat wie het beter weet, zich mag melden.

## **Afsluiting**

Transparantie is hot. De Wet Markt en Overheid helpt ons aardig op weg om er handen en voeten aan te geven. De Wet brengt aan het licht dat er sprake is van omgekeerd marktfalen wanneer gemeentelijk vastgoed duurder is dan privaat vastgoed. Ook wordt duidelijk dat het nog even zal duren eer de gemeentelijke balansen een consistent beeld laten zien van de vastgoedactiva. En de beweging om de ‘was de deur uit te doen’ (outsourcing) verdraagt zich ook niet automatisch met transparantie.

Het afwegingskader om subsidie opnieuw eerlijk te (her)verdelen aan alle clubjes die relevante dingen doen, zal nog kruim kosten. Er gaat politieke commotie ontstaan als duidelijk wordt dat sporten in gemeentelijk vastgoed tien maal zo duur is als wij nu denken. Maar vooral: voor een goede sturing op vastgoed zou het krachtig zijn als we weigeren om het maatschappelijk rendement nog uit te drukken in euro's.

## Als je iets los wilt laten, moet je het eerst kunnen vasthouden

Vastgoedmanagement in een regiegemeente

*Harmen Meerbeek*

**De rol van de gemeentelijke overheid is aan het veranderen. Gemeenten zijn voor het behalen van doelstellingen steeds vaker afhankelijk van de participatie van externe stakeholders uit de samenleving. Waar gemeenten voorheen vanuit een hiërarchische benadering beleid maakten en stuurden zitten ze nu in een transitie naar meer samenwerking met gelijkwaardige partners en horizontale sturing vanuit netwerken in de samenleving. Een veel gebruikte term voor deze transitie is het begrip 'regiegemeente'. De opgave voor gemeenten wordt om deze transitie organisatiebreed vorm te geven binnen de diverse beleids- en werkvelden.**

Een van deze werkvelden is het gemeentelijk vastgoedmanagement dat niet wordt gezien als kerntaak, maar als middel voor het behalen van beleids- en organisatiedoelstellingen. Gemeenten beschikken echter wel over omvangrijke vastgoedportefeuilles die een fors beslag leggen op de gemeentelijke balans en begroting. De laatste jaren is er door een toenemende vraag naar transparantie en verantwoording binnen gemeenten een trend waarneembaar in de vorm van het professionaliseren van het vastgoedmanagement. Er zijn ook al vele onderzoeken gedaan naar de professionalisering van gemeentelijk vastgoedmanagement, maar er is niet of nauwelijks onderzoek gedaan naar een vastgoedstrategie die is gericht op de doelstellingen van een regiegemeente. Een goede vastgoedstrategie begint echter bij de strategie en doelstellingen van de organisatie.

### **Regiegemeente**

Een eenduidige definitie van de term regiegemeente is niet eenvoudig te vinden. Ergens in de jaren negentig van de vorige eeuw duikt de term voor het eerst op in beleidsstukken van de rijksoverheid. Onderzoeken, beleidsnota's en bestuurskundige literatuur in de jaren daarna zijn voornamelijk gericht op het achterhalen van de exacte betekenis van het begrip.

Literatuur over de gemeentelijke regierol is gericht op beleidsprocessen en de bestuurlijke context. Het is een bestuursparadigma voor overheden en haar bestuurders binnen een steeds complexere, pluriforme en gefragmenteerde samenleving. De regierol kent geen eenduidige invulling of definitie, maar is afhankelijk van de complexiteit en aard van het vraagstuk. Er zijn meerdere regierollen waarin de mate van overheidssturing varieert van sterk hiërarchisch tot slechts een beperkte faciliterende rol.

Om het begrip regiegemeente te kunnen concretiseren zijn naar eigen inzicht vanuit de literatuur een achttal (strategische) doelstellingen van een regiegemeente geformuleerd.

1. Meer verantwoordelijkheid in de samenleving.
2. Kleine, flexibele en professionele gemeentelijke organisatie
3. Vergroten van efficiency en effectiviteit van de gemeentelijke organisatie door het uitbesteden van niet-kernactiviteiten.
4. Toename van bestuurskracht door sturing op hoofdlijnen en niet details/uitvoering (sturen en beslissen).
5. Vergroten van vertrouwen en herkenbaarheid in (lokale) democratie.
6. Kennis krijgen en houden van het krachtenveld en actoren binnen de beleidsvelden.
7. Interactieve beleidsvorming in netwerken van actoren met wederzijdse afhankelijkheden.
8. Samenwerking en beperken taken en verantwoordelijkheden ter voorkoming interventiefuik.

### **Professionalisering gemeentelijk vastgoedmanagement**

Vastgoedmanagement binnen een gemeente kan worden beschouwd als CREM (Corporate Real Estate Management) of ook wel PREM (Public Real Estate Management) genoemd. Primaire doelstelling voor het vastgoedmanagement is waarde toe te voegen aan organisatie- en beleidsdoelstellingen. Op basis van het groeimodel voor CREM-organisaties (Joroff) kan de vastgoedorganisatie naar een strategisch competentieniveau groeien. De meeste gemeenten zitten nu nog in de beginfase van dit (groei)proces. De taken van een gemeentelijke vastgoedorganisatie worden tevens uitgevoerd binnen specifieke wettelijke en financiële kaders voor overheden. Onder meer het BBV, maar zeker ook de recente wet Markt & Overheid stimuleren de professionalisering van het vastgoedmanagement binnen gemeenten. In de weinige publicaties en literatuur die er is over vastgoedmanagement in een regiegemeente en onder geïnterviewde experts komt ook stevast terug dat enige vorm van professionalisering noodzakelijk is. Zonder enig inzicht in de vastgoedportefeuille of een strategische visie is gefundeerde besluitvorming over het vastgoed lastig.

### **Vastgoedstrategie in een regiegemeente**

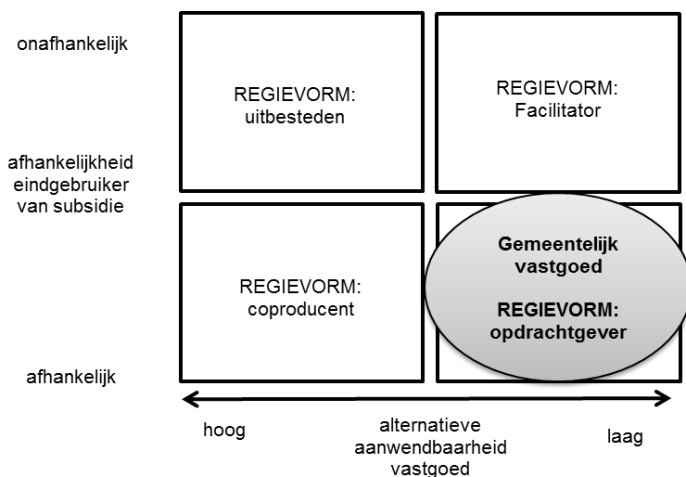
De koppeling tussen de organisatiestrategie en vastgoedstrategie wordt ook wel 'strategic alignment' genoemd. Osgood heeft een model ontwikkeld (Strategic Alignment Model) en koppelt hierin de organisatiedoelstellingen aan de vastgoedstrategie waarin de *kwaliteit, kosten, hoeveelheid, locatie, technologie* en *de wijze waarop in de ruimte wordt voorzien* worden bepaald. Per onderdeel van de vastgoedstrategie kan worden onderzocht hoe deze een bijdrage kan leveren aan de organisatiestrategie.

Op basis van de 8 doelstellingen van een regiegemeente moet de vastgoedstrategie vooral gericht zijn op de onderdelen *hoeveelheid ruimte* (kleine organisatie, meer verantwoordelijkheid samenleving, beperken taken) en *de wijze waarop in de ruimte wordt voorzien* (samenwerking, netwerken, actoren, samenleving). Dit moet dan uiteindelijk leiden tot meer *kwaliteit* (effectiviteit, bestuurskracht) tegen minder *kosten* (efficiency, uitbesteden) wat meer gebaseerd is op algemene principes van een professionele gemeentelijke

vastgoedorganisatie en de generieke doelstelling voor gemeenten vanuit de gemeentewet ten aanzien van doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid.

Met de speerpunten *hoeveelheid ruimte, de wijze waarop in de ruimte wordt voorzien*, maar ook de vanuit onderdelen *kosten* en de *kwaliteit* zal gezocht moeten worden welke samenstelling voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille wenselijk is en dat zelfde geldt voor de activiteiten van de vastgoedorganisatie. Een aantal kaders kunnen richting geven in deze vraagstukken.

Als het gaat over de samenstelling van de vastgoedportefeuille in een regiegemeente kunnen de gevonden regierollen uit de bestuurskundige literatuur gekoppeld worden aan een segmentering van vastgoed op basis van twee assen, zoals weergegeven in figuur 1. De ene as vormt de mate van subsidieafhankelijkheid van de gebruiker en de andere as de alternatieve aanwendbaarheid van het vastgoed. Hierbij moet wel duidelijk worden gesteld dat de keuze voor een regierol in het vastgoedvraagstuk (aanbodzijde) volgt op de regierol vanuit de (vraagzijde) het beleidsproces. De keuze voor een regierol in een beleidsvraagstuk kan een heel andere zijn dan de keuze voor een regierol in een vastgoedvraagstuk.

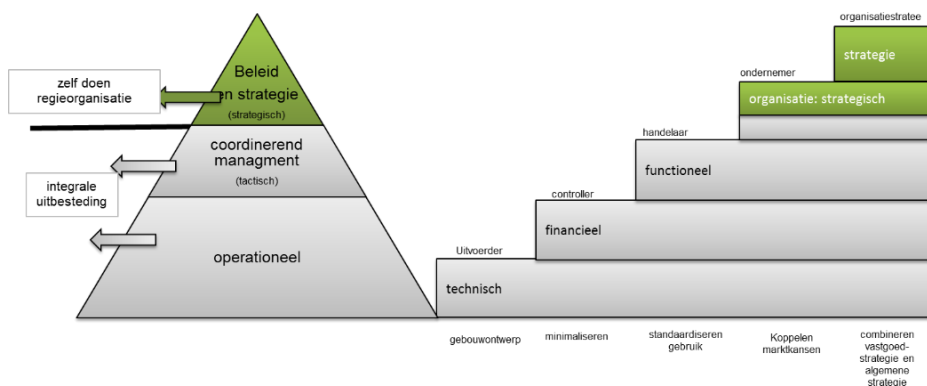


Figuur 1: Regie op gemeentelijk vastgoed (bron: Tazelaar e.a. (2012), Span e.a. (2009), eigen bewerking, 2013)

De toepassing van een dergelijke segmentering betekent dat een gemeente het minst courante vastgoed met de zwaarst gesubsidieerde eindgebruikers in portefeuille moet houden. Dit lijkt wellicht irrationeel handelen voor een vastgoedorganisatie, maar vastgoedbezit is nu eenmaal geen doel voor een gemeente. Het zal slechts moeten worden ingezet als de gemeente ook de meest natuurlijke partij is om in het vastgoed te voorzien. De

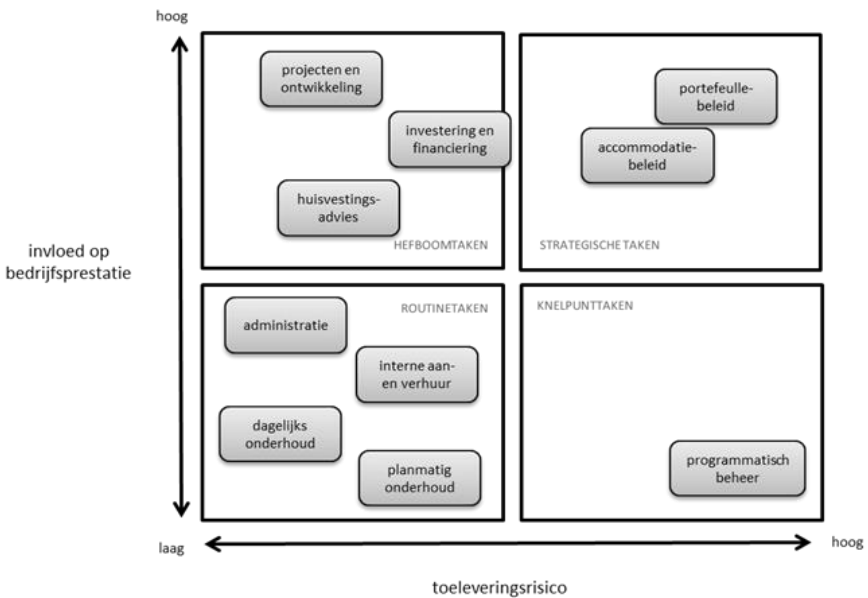
regievorm 'uitbesteden' betekent dat er geen gemeentelijke bemoeienis nodig is in het vastgoedvraagstuk. Naar mijn mening is een gemeentelijke vastgoedorganisatie die gaat opereren als een soort profitcentre ook gedoemd te mislukken. Vastgoed is immers slechts een middel voor de organisatie, het kan nooit los komen te staan van de organisatie en haar primaire doelstellingen.

Voor de vastgoedmanagement activiteiten is er een koppeling te leggen met het groeimodel voor CREM-organisaties (Joroff) en de vastgoedpiramide (van Driel) zoals weergegeven in figuur 2.



Figuur 2: Koppeling vastgoedpiramide, groeimodel CREM-organisaties en uibesteding vastgoedtaken. bron: Joroff (1993), Vermeulen en Wieman (2010), van Driel (2010), Tazelaar e.a. (2012), eigen bewerking (2013).

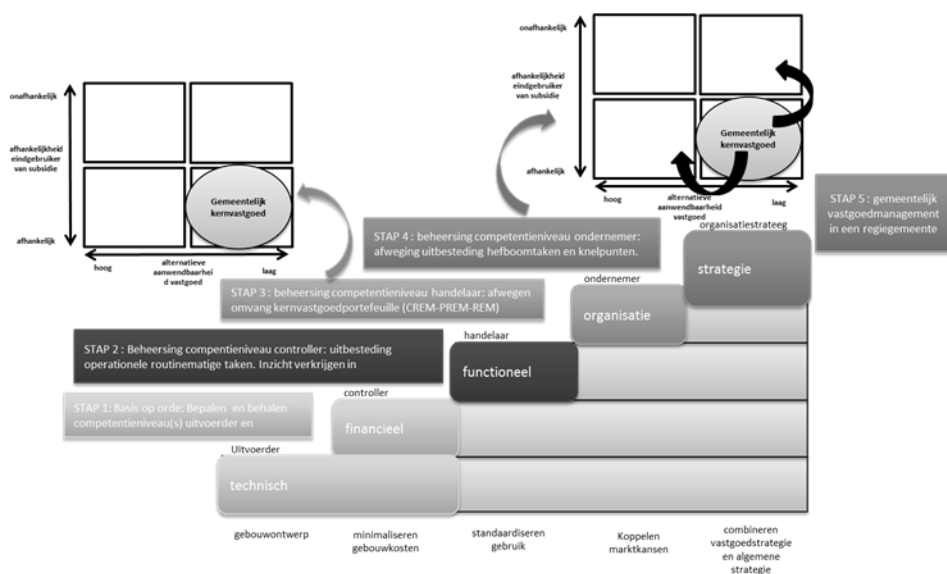
De theorie stelt dat iedere trede (competentie) omhoog in het groeimodel betekent dat de vorige competentie ook wordt beheerst. Samen met de constatering dat een regiegemeente zich voornamelijk bezig moet houden met strategische activiteiten, is de transitie naar een regiegemeente vanuit vastgoeddoelpunt eenzelfde soort groeiprocess. De professionalisering van het vastgoedmanagement kan derhalve bijdragen aan de transitie.



Figuur 3: Taken gemeentelijk vastgoedbeheer in inkoopmatrix Kraljic (bron: Tazelaar e.a. 2012).

Om te bepalen welke activiteiten binnen een vastgoedorganisatie kunnen worden uitbesteed kan een matrix (figuur 3) gebruikt worden waarin enerzijds de mate waarin een taak gevoeligheid in zich heeft ten aanzien van de bedrijfsvoering wordt gewogen en anderzijds de mate waarin taken in concurrentie tussen marktpartijen zijn uit te voeren. Het resultaat van deze ordening geeft een indeling in strategische taken, hefboomtaken, routinetaken en knelpunttaken.

Om een concreter beeld te geven van de stappen in het groeiproces is een strategisch kader opgesteld waarin het groeimodel voor CREM-organisaties de basis vormt. Het kader is opgebouwd uit vijf stappen waarbij per stap relevante afwegingen ten aanzien van de *hoeveelheid* taken en vastgoed en *de wijze waarop in de ruimte wordt voorzien* zijn opgenomen. In figuur 4 is het kader weergegeven.



Figuur 4: Strategisch kader

#### Stap 1: Basis op orde:

##### ***bepalen competentieniveau en behalen niveau van uitvoerder en controller.***

Bepaal het huidige competentieniveau van de gemeentelijke vastgoedorganisatie. Op het niveau van uitvoerder is het door het ontbreken van enig inzicht onmogelijk weloverwogen beslissingen te nemen ten aanzien van de geformuleerde strategische uitgangspunten. Pas in de fase van controller worden de eerste stappen gezet om inzicht te krijgen in de exploitatiekosten van het vastgoed. De eerste stap is dat gemeenten de basis op orde krijgen door de competenties van de fase uitvoerder en controller te beheersen.

#### Stap 2: Beheersen competentieniveau controller:

##### ***uitbesteding operationele routinematige taken, inzicht verkrijgen in maatschappelijk rendement en inzetten op regionale samenwerking.***

Zodra het gemeentelijk vastgoedmanagement het competentieniveau van controller beheerst kunnen als eerste de operationele routinematige taken worden uitbesteed. Dit zijn bijvoorbeeld planmatig en dagelijks onderhoud. De vastgoedorganisatie kan zich nu focussen op het behalen van het competentieniveau van handelaar waarbij ze inzicht verkrijgt in het maatschappelijk rendement van het vastgoed. Vanaf dit moment kan op onderdelen ingezet worden op meer regionale samenwerking.

#### Stap 3: Beheersen competentieniveau handelaar:

##### ***afwegen kernvastgoedportefeuille en dispositie niet-kernvastgoed.***

Met het behalen van het competentieniveau van handelaar heeft de organisatie zicht

op alle kosten en kan het de vergelijking maken met de markt. Op dit moment kan worden afgewogen wat de kernvastgoedportefeuille zou moeten zijn aan de hand van segmentering. Naast deze afweging zal ook de strategische waarde vanuit ruimtelijk oogpunt moeten worden meewogen. De vastgoedorganisatie kan zich focussen op het in de markt zetten van het niet-kernvastgoed en het behalen van het competentieniveau van ondernemer.

**Stap 4: Beheersen competentieniveau ondernemer:**

***Afweging uitbesteden hefboomtaken en knelpunten en sturen op verhogen alternatieve aanwendbaarheid en vermindering subsidiebehoefte.***

Door het beheersen van de competentie van ondernemer is de vastgoedorganisatie met de kennis van organisatiedoelen, inzicht in maatschappelijke rendementen en de gevoeligheden van bedrijfsprocessen (ook politieke gevoeligheden) in staat een afweging te maken ten aanzien van het wel of niet uitbesteden van hefboomtaken en knelpunten in de kernvastgoedportefeuille (figuur 3). Binnen de kernvastgoedportefeuille stuurt de organisatie op het verhogen van de alternatieve aanwendbaarheid en de vermindering van de subsidiebehoefte.

**Stap 5: Beslisboom gemeentelijk vastgoedmanagement in een regiegemeente.**

Met het beheersen van het competentieniveau van strateeg zijn er slechts taken op strategisch niveau, maar beheerst de organisatie alle voorgaande competenties. De voornaamste doelstelling in deze fase is waardetoevoeging aan organisatie- en beleidsdoelen. In deze fase kan een opgestelde beslisboom worden gebruikt. De beslisboom begint bij de regie op het beleidsproces. Mocht een vraag komen vanuit een wettelijke huisvestingstaak is een ruimtevraag die direct een afweging vraagt ten aanzien van de regierol op het vastgoed. Is dit niet het geval zal eerst in het proces rondom de beleidsvorming worden afgewogen wat de regierol van de gemeente is vanuit beleidsperspectief. Mocht er een ruimtevraag ontstaan is dit een vraag vanuit het accommodatiemanagement. Vervolgens wordt afgewogen of het vastgoed een publiek belang/taak in zich heeft op basis van mogelijk free-rider gedrag en complexe externe effecten (positief of negatief). Mocht dit het geval zijn wordt een afweging gemaakt ten aanzien van de regierol op het vastgoed (figuur 1).

Het kader is puur theoretisch, de praktijk zal natuurlijk weerbarstig zijn. In een praktijktoets is het kader onderzocht op haalbaarheid en toepasbaarheid onder een aantal experts en gemeenten. De belangrijkste conclusie uit de praktijktoetsing is dat het kader wel kan worden gezien als ontwikkelrichting en denkraam voor het gemeentelijk vastgoedmanagement in een regiegemeente, maar dat de interne mogelijkheden van een gemeentelijke organisatie (middelen, mensen, cultuur en structuur) momenteel de grootste bedreiging vormen voor de praktische toepasbaarheid van het kader en daarmee cruciaal zijn voor de haalbaarheid. Als voornaamste bedreigingen werden genoemd het feit dat politiek aangestuurde organisaties als gemeenten vaak een focus hebben op de collegetermijn (korte termijn) terwijl het



opgestelde strategisch kader een lange termijn ontwikkeling is. Het vereist visie en draagvlak voor de lange termijn. De transitie naar een regiegemeente vraagt ook andere competenties van het personeel wat in de praktische toepassing van het kader weerstand kan geven als dit gevolgen heeft voor het personeelsbestand en/of bestaande werkwijzen. De vele bezuinigingsopgaven van gemeenten maken dat (noodzakelijke) keuzes op de korte termijn mogelijk ook niet aansluiten op de stappen uit het strategisch kader. De transitie naar een regiegemeente is een cultuuromslag voor gemeentelijke organisaties. Het vraagt organisatiebreed een professionaliseringslag niet alleen voor het vastgoedmanagement. Sommige historische gegroeide situaties, marktomstandigheden en bestaande afspraken zullen mede bepalend zijn voor te maken keuzes in de dagelijkse praktijk en het is überhaupt onduidelijk en twijfelachtig of een gemeentelijke vastgoedorganisatie kan doorgroeien naar een strategisch niveau.

### **Aanbevelingen**

Het is belangrijk dat er voor de lange termijn bestuurlijk en organisatorisch draagvlak is voor het kader. De professionalisering van het vastgoedmanagement zou onderdeel uit moeten maken van de organisatiebrede strategie in de transitie naar een regiegemeente. Besluitvorming kan dan continue gespiegeld worden aan de lange termijn strategie ook al opereert de (vastgoed)organisatie nog niet op strategisch niveau. Bij de toepassing zullen wel meetbare resultaten moeten worden gekoppeld aan het strategisch kader. De transitie naar een regiegemeente is echter geen rechtlijnig traject, maar vraagt een stapsgewijze benadering. In het personeelsbeleid en in mogelijke samenwerkingsvormen of outsourcingtrajecten moet rekening gehouden worden met de strategie uit het kader. Het is verstandig de bezuinigingsopgave los te (blijven) zien van de transitie naar een regiegemeente zodat duidelijk is dat dit twee verschillende trajecten zijn. Bij zowel beleidsmatige vraagstukken als op vastgoedgebied moeten de stakeholders in kaart worden gebracht om te zien waar mogelijk gezamenlijke doelstellingen liggen als basis voor een samenwerking. Dit kunnen stakeholders binnen, maar zeker ook buiten de gemeentegrenzen zijn.

### **Tot slot**

Een paar dagen voor de verdediging van mijn scriptie sprak onze nieuwe koning zijn eerst troonrede uit waarin hij het begrip participatiemaatschappij introduceerde. Dit maakte het onderwerp van mijn onderzoek plotseling bijzonder actueel. Het is echter niet zo dat we op een willekeurige dinsdagmiddag om half tien kunnen besluiten dat we een regiegemeente of participatiemaatschappij zijn. Het is een langdurig proces waarin naast de organisatiecultuur en bestaande werkwijzen ook verwachtingspatronen richting de overheid een rol spelen. Er is geen blauwdruk voor de transitie, maar met mijn onderzoek hoop ik wel denkraam te bieden voor het gemeentelijk vastgoedmanagement. Je moet pas zaken loslaten als je er voldoende grip op hebt. Het juiste moment van loslaten zorgt er voor dat alles goed terecht komt.

---

## Bronnen

- Aardema, H. en A. Korsten (2009). *Gemeentelijke organisatiemodellen*. Den Haag: ROB
- Amsterdam School of Real Estate (2011), *De gebruiker centraal: CREM*. Amsterdam: ASRE.
- Beurskens, A. en A.F.A. Korsten (2007) *Bestuur door regie*.  
<http://www.arnokorsten.nl/PDF/Gemeente/Bestuur%20door%20regie.pdf>
- Boedeltje, M.M. (2009). *Draagvlak voor interactief bestuur: fictie of feit?!* Proefschrift, Universiteit Twente.
- Denters, S.(1999). *De regiefunctie in gemeenten: Preadvies*, Den Haag: ROB.
- Dewulf, G., P.Krumm en H. de Jonge (2000). *Successful corporate real estate strategies*. Nieuwegein: Arko Publishers.
- Driel, A. van. (2010). *Strategische inzet van vastgoed*. Amsterdam: Weka uitgeverij BV.
- Frizsche, C., H.Hoepel, L. Kaper en A. van Ommeren (2004). *Huisvesting is strategisch goed*. Amersfoort: Twynstra Gudde
- Gerritsen, E. (2011). *De slimme gemeente nader beschouwd*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Heijer, A.C. den (2011). *Managing te university campus*. Proefschrift, Technische Universiteit Delft.
- Hupe, P.L. en E.H. Klijn (1997). *De gemeente als regisseur van het preventief jeugdbeleid*. Utrecht: Sardes.

- Joroff, M., M.Louargand, S.Lambert, F. Becker (1993). *Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate*. Georgia: IDFR
- Jonge, H. de (2002). De ontwikkeling van Corporate Real Estate Management. *Real Estate Magazine*, 22.
- Koppejan, J.F.M. en E.H. Klijn (2004). *Managing uncertainties in networks*. VK: Abingdon/VS: New York: Taylor and Francis Group.
- Korsten, A.F.A., H.J.M. ter Braak en W.J.H. van 't Spijker (1993). Strategisch beleid en management bij de overheid. *Bestuurskunde*, 2, 8-22.
- Kort, P. de (2007). *Beheermonitor Gemeentelijk Vastgoed*. Masterthesis MRE, Amsterdam School of Real Estate.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61, P109-117.
- Ministerie van Economische zaken, landbouw en innovatie (2012). *Handreiking wet Markt en Overheid*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (2003). *Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten*. Den Haag.
- Mourik, P. van (2007). *De regisserende gemeente*. Blaricum: Alert/Van der Veer Media.
- Nieuwenhuis, M.A. (2003). *The art of management, 1. Strategie en structuur*. The Art of management.
- Noordegraaf, M. (2012). *Sfeerimpressie* Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING).  
<http://www.kinggemeenten.nl/king-kwaliteitsinstituut-nederlandse-gemeenten/over-king/nieuws/2012/king-jaarcongres-2012-sfeerimpressie>
- Osgood jr., R.T. (2004). Translating organizational strategy into real estate action: The strategy alignment model. *Journal of corporate real estate*, 6-2, 106-117.
- Pröpper, I., B. Litjens en E. Weststeijn (2004). *Lokale regie uit macht of onmacht? Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie*. Vught: Partners+ Pröpper.
- Raad voor maatschappelijke ontwikkeling, RMO (2002). *Bevrijdende kaders*. Den Haag: SDU uitgevers
- Raad voor openbaar bestuur (1999). *Op het toneel en achter de coulissen: de regiefunctie van gemeenten*. Den Haag: ROB.
- Schootbrugge, S. van de (2010). *Steering to align a public real estate portfolio*. Masterthesis, Technische Universiteit Delft.
- Span, K., K. Luijkx, J. Schols en R. Schalk (2009). De regierol van gemeenten nader bekeken. *Bestuurskunde*, 1, 92-100.
- Tazelaar, J., W.F. Schönau en C. de Vos (2011). Gemeentelijk vastgoed op de markt? *Service magazine maart*, p 26-29.
- Tazelaar, J., W.F. Schönau en C. de Vos (2012). *Congrespaper: Regie op maatschappelijk vastgoed*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Teisman, G.R. (1998). *Complexe besluitvorming*. Den Haag: Elsevier
- Teuben, B. (2012). *Eigendom is op lange termijn voor gemeenten aantrekkelijker*. Research paper, ASRE Research center.
- Teulings, C.N., A.L. Bovenberg en H.P. van Dalen (2003). *De calculus van het publieke belang*. Den Haag: Kenniscentrum voor ordeningsvraagstukken.
- Toirdoir, P (2005). *Stad en welvaart*. Den Haag: Kenniscentrum Grote Stedenbeleid.
- Torring, J. en P. Triantafillou (2012). *What's in a name? Grasping New Public Governance as a political administrative system*. Nijmegen: Paper for the 8th Transatlantic Dialogue Conference.
- Vermeulen, M. en M. Wieman (2010). *Handboek vastgoedmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- VNG (2002). *Handreiking concrete gevolgen van dualisering gemeenten*. Den Haag: VNG Uitgeverij.
- VNG (2010). Inzet kabinetsformatie: "Het perspectief van gemeenten".  
[http://www.vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Bestuur/Resolutie\\_VNG-inzet\\_kabinetsformatie\\_Het\\_perspectief\\_van\\_gemeenten.pdf](http://www.vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Bestuur/Resolutie_VNG-inzet_kabinetsformatie_Het_perspectief_van_gemeenten.pdf)

## Gemeentelijke samenwerking

Gedreven door bezuiniging of door kwaliteitsverbetering?

*Gavin van Osnabrugge*

Na de gemeenteraadsverkiezingen in 2014 en de vorming van de nieuwe colleges staan de collegeprogramma's vol met thema's rondom gewijzigde beleidsdoelstellingen en de gevolgen daarvan voor het vastgoed. Een onderzoek van de Universiteit Delft heeft aangetoond dat er 400 miljoen bespaard kan worden rondom het inefficiënt beheren van Vastgoed. Dit was in juni 2013 landelijk nieuws. Op de website raadslid.nu is een artikel te lezen over "Vastgoed als het nieuwe grondexploitatieprobleem van de komende raadsperiode".

Aan de ene kant bezuinigen en aan de andere kant juist complexere vragen rondom het Vastgoed. Is Vastgoed een blok aan het been of juist de oplossing? Is gemeentelijke samenwerking nodig om deze, schijnbaar tegengestelde, uitdaging aan te gaan?

### Gemeentelijke samenwerking regio Utrecht - het proces

Diverse gemeenten in de regio Utrecht kwamen, na gesprekken over mogelijke samenwerking op diverse onderwerpen, tot de conclusie dat de organisatie van het Vastgoed toe was aan professionalisering met kansen voor onderlinge samenwerking. Kansen werden gezien in de verlaging van de kwetsbaarheid, verhoging van de sturing op de portefeuille en de verhoging van professionaliteit en dienstverlening. Dit uitgangspunt is uitgewerkt in een visie "Het wenkend perspectief".

#### Fase 1

"Het wenkend perspectief" is uitgewerkt in een haalbaarheidsonderzoek met voldoende basis om een vervolg te geven richting een business case.

#### Fase 2

In de business case worden de verschillende elementen rondom de organisatie van het Vastgoed binnen de deelnemende gemeenten verder onderzocht. Deze fase is afgesloten met de conclusie dat er verschillen zijn in omvang en de opbouw van de portefeuille, positie en professionaliteit van de organisatie rondom het vastgoed. Toch waren er ook veel overeenkomsten. Die zaten in de versnippering van taken rondom het vastgoed, de kwetsbaarheid van functies, weinig specialisatie en de geringe mate van automatisatie. Samenwerken lijkt hierbij overall de meest effectieve en efficiënte wijze om het eerder genoemde "Het wenkend perspectief" te realiseren in de vorm van een zelfstandige organisatie. Dit lijkt na uitwerking van de business case te leiden tot kwaliteitsverbetering en financieel voordeel.

### Fase 3

Inmiddels zijn we beland in de huidige fase waarin de business case verder vertaald wordt naar de lokale situaties. Wat vervolgens weer van invloed is op de integrale business case rondom de oprichting van één regionale vastgoed organisatie. Deze business case wordt ingebracht voor besluitvorming binnen de verschillende gemeenteraden over een 'go/ no go'. (Q4 2014)

Fase 3 is gestart met een uitgebreide project start up volgens de systematiek Projectmatig creëren. Daarbij wordt gekeken naar de doelstelling en verschillende deeltappen om die doelstelling te bereiken. Dus een focus op het proces *en* draagvlak. Het is belangrijk om met samen alle deelnemende gemeentes te kijken naar de deeltappen en een gezamenlijk beeld daarover te vormen. Wat verstaan wij bijvoorbeeld onder de lokale business case? Wat zijn de verbanden tussen de lokale business case en integrale business case? Het resultaat is een gedragen projectcontract met een planning en tussenliggende mijlpalen.

Hierop volgde een audit (doorlichting) bij deelnemende gemeentes. De deelnemende gemeentes in deze fase zijn gemeenten Nieuwegein, Vianen, Lopik, Zeist, Montfoort, IJsselstein en Houten. De doelstellingen van de audit zijn:

- **Bepalen instapniveau**
  - ☐ Wat moet je op orde hebben voor het instappen in de regionale vastgoedorganisatie?
  - ☐ Wat is het gezamenlijk instapniveau?
- **Meerwaarde bepalen per gemeente**
  - ☐ Waar liggen in detail kansen tot verbetering?
  - ☐ Wat voor taken doe je nu niet en straks wel?

Deze informatie leidt tot verdere verduidelijking en detaillering van de financiële gevolgen.

In de audit wordt gekeken naar de kwaliteit van het proces van vastgoedtaken op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De lokale werkgroepen binnen de deelnemende gemeentes beoordelen hun eigen niveau aan de hand van een uitgebreide lijst van taken en processen. Deze lijst wordt vervolgens inhoudelijk besproken door een validatieteam vanuit de projectgroep.

In de lokale business case wordt het scenario 'op orde brengen binnen de huidige situatie' in kaart gebracht en ook het scenario 'instappen in een regionale vastgoed organisatie'. Zo kan een goede vergelijking gemaakt worden.

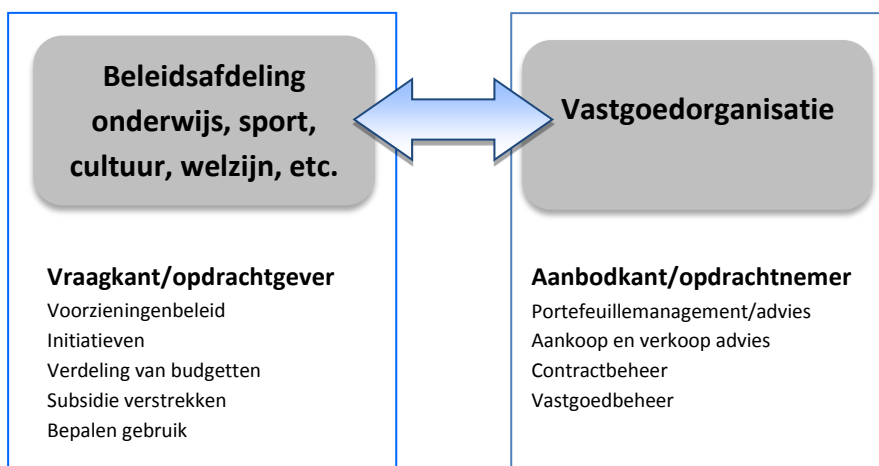
In de integrale business case worden onderwerpen zoals juridisch construct, personeel, ICT en dienstverlening verder uitgewerkt. Kostenverdeling en begroting zijn op deze manier helder vanuit het geheel. De lokale en integrale business cases zijn sterk met elkaar verbonden om de resultaten en gevolgen te kunnen delen.

### Maatschappelijk vastgoed gemeenteland

Operationele taken rondom het maatschappelijk vastgoed bij gemeentes zijn versnipperd. Soms is de taak, rondom bijvoorbeeld het opmaken van een huurcontract, belegd bij een vastgoedafdeling en soms bij een beleidsafdeling. Ook blijkt er een zekere afstand tussen het algemene financiële proces en het vastgoedproces. Versterking van deze band leidt tot betere en scherpere stuurinformatie. Door de kleine schaal is specialistische kennis moeilijk op te bouwen binnen gemeentes. Het zijn vaak generieke functies die vele taakgebieden bestrijken. Daardoor is het lastig up-to-date te blijven met alle ontwikkelingen.

Het strategische en tactische deel van vastgoedtaken wordt vaak gedeeltelijk ingevuld. Grotendeels wel op het gebied van technisch onderhoud en beheer van objecten, strategische taken in het portefeuillemanagement vaak niet, bijvoorbeeld bij een integraal huurbeleid. Vraagstellingen op dit gebied worden vaak ad hoc, per gebouw en verschillend ingevuld. Door het ontbreken van strategie en tactiek missen soms de prikkels die leiden tot efficiëntie in het ruimtegebruik en de transparantie in de kosten van het Vastgoed.

Binnen huidige situaties blijkt vaak dat de beleidskant en de vastgoedkant met elkaar vermengen waardoor er geen duidelijke vraag- en aanbodkant is. Om transparantie te krijgen in de onderlinge rollen is het volgende plaatje verhelderend.



*Figuur 1: Rollen beleidsafdeling en vastgoedorganisatie*

Door een duidelijke verdeling in rollen volgt een duidelijke verdeling in taken en is een bundeling mogelijk. Bij deze verdeling en bundeling kan efficiënt ingezet worden op verhoging van de kwaliteit door onder andere standaardisatie van documenten, processen en inzet van ICT. Daardoor kunnen operationele taken met een hogere kwaliteit worden uitgevoerd tegen vaak lagere kosten. Daarnaast is er natuurlijk ook schaalvoordeel door bijvoorbeeld een

gezamenlijke inkoop. Bij de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vindt er een zakelijkere onderlinge relatie plaats dan in de huidige situatie: “U wilt dit en dat kost dat”.

In de vertaling van het beleid naar het Vastgoed is de winst te behalen in de rol die door een vastgoedafdeling gespeeld kan worden. Juist in het spanningsveld van de flexibiliteit van beleid, en het statische van Vastgoed, kan de winst op inhoudelijk en/of financieel niveau behaald worden.

Uiteindelijk doel is dat door inzicht in de portefeuille transparante keuzes gemaakt worden doordat dwarsverbanden inzichtelijk zijn. Dit stuk van strategisch vastgoedmanagement is een element dat in de huidige situaties nog weinig uitgevoerd wordt en zal moeten groeien. Stap voor stap ontwikkelt een vastgoedorganisatie zich hierin en dat begint met de eerste stap; ga als vastgoedafdeling in gesprek met de beleidsafdeling. Wat verwachten jullie de komende periode aan ontwikkelingen? Of rondom bijvoorbeeld een bezuiniging en een gezamenlijke brainstorm over mogelijke oplossingen. Hoe scherper je hierin stuurt, hoe gedetailleerder je managementinformatie vanuit het operationele proces moet zijn. Ontwikkeling vanuit zowel het operationele als de strategische en tactische vastgoedtaken moeten daarom hand in hand lopen om de complexe uitdagingen waar gemeentes voor staan, het hoofd te bieden.

### **Tot slot**

In de inleiding stelde ik de vraag of Vastgoed een blok aan het been is of de oplossing voor de uitdagingen waarvoor gemeentes staan. Vastgoed is de oplossing voor deze uitdagingen. Een sterk middel om beleid te realiseren. De koppeling tussen beleid en vastgoed **en** verbetering van de operationele taken rondom vastgoed, zijn noodzakelijk om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Voor veel gemeentes in Nederland is het onvermijdelijk en slim om daarin samen te werken om de noodzakelijke massa te creëren voor een sluitende business case. Is dit gedreven door bezuiniging of door kwaliteitsverbetering? Ik denk niet aan **of** maar gedreven door bezuiniging **en** kwaliteitsverbetering. Samenwerking is daarbij de sleutel.

# **Uitbesteden van maatschappelijk vastgoed**

## **Realiteit of illusie?**

*Driss Arab*

**Nederlandse gemeenten beschikken over grote en diverse vastgoedportefeuilles, van gemeentehuizen tot kantoren, van scholen tot welzijns- en sportaccommodaties. Gemeenten zijn vaak eigenaar van dit vastgoed en in het verlengde daarvan actief als beheerder, ontwikkelaar en financier. In de gemeentelijke begrotingen vormen uitgaven aan maatschappelijk vastgoed ca. 15% van het totale budget.**

De vraag werpt zich op of vastgoedtaken zoals het ontwikkelen, financieren, beheren en in eigendom houden van maatschappelijk vastgoed kerntaken van gemeenten zijn? De primaire rol van gemeenten is de burger faciliteren, struren en beslissen. Maatschappelijk vastgoed is daarbij een noodzakelijk ingrediënt om (politieke) doelen te realiseren. Dat wil niet zeggen dat de uitvoering van die taken noodzakelijkerwijs bij de gemeente ligt, in principe zou die ook door derden ter hand genomen kunnen worden. Met andere woorden, ontwikkelen, financieren of beheren van maatschappelijk vastgoed zijn niet per definitie kerntaken van gemeenten, het op professionele wijze hierop regie voeren wel. Mogelijk biedt het uitbesteden van maatschappelijk vastgoed de gemeenten kansen. Bij een juiste uitbesteding en regievoering kunnen zij voordelen behalen als efficiëntere bedrijfsvoering en hogere (ruimtelijke) kwaliteit.

Het voorgaande leidt tot de centrale vraag van het onderzoek 'Uitbesteden: Realiteit of Illusie?' en dit artikel: *Onder welke voorwaarden kunnen gemeenten het ontwikkelen, financieren, beheren en in eigendom houden van maatschappelijk vastgoed uitbesteden aan de markt?*

### **Voorwaarden voor succesvol uitbesteden**

Na literatuur- en praktijkonderzoek onder gemeenten, onafhankelijke deskundigen en marktpartijen, bleek dat op die centrale vraag niet één pasklaar antwoord te geven is, aangezien een groot aantal invloedsvariabelen het spel sterk bepalen. Het antwoord op de centrale vraag verschilt daarmee sterk per gemeente. De belangrijkste invloedsvariabelen zijn:

- De gemeentegrootte. In de praktijk zijn grote gemeenten in vergelijking met kleinere gemeenten terughoudend met het uitbesteden van de vastgoedtaken. Kleine en middelgrote gemeenten zullen vastgoedtaken eerder uitbesteden, omdat zij te klein zijn om alle vastgoedtaken zelf uit te voeren en in verhouding minder vastgoed en vastgoedprojecten hebben.



- De lokale situatie ten aanzien van besluitvormingsprocessen en de politieke samenstelling bepalen in hoge mate of en welke vastgoedtaken uitbesteed worden.
- Het type uit te besteden vastgoedtaak is van belang. Dit heeft voornamelijk te maken met kennis en ervaring; voor veel gemeenten is het beheer en de exploitatie van vastgoed zoals bijvoorbeeld brede scholen, sportcomplexen en zwembaden een uitdaging en daarmee eerder geneigd tot uitbesteden.
- De tot nog toe opgebouwde professionaliteit is misschien wel de belangrijkste invloedsvariabele: welk inzicht en welke visie heeft een gemeente op vastgoedvlak en welke ervaring met het uitbesteden van deze taken. Gebleken is dat bij bijna alle gemeenten een strategische visie op maatschappelijk vastgoed en de operationele doorvertaling daarvan afwezig is.
- Strategische benadering vs. emotie. Een aantal geïnterviewde wethouders en gemeenteraadsleden heeft de opvatting dat het uitoefenen van invloed op vastgoed heel belangrijk is. Zij menen dat het in eigendom hebben van vastgoed de enige manier is om invloed uit te oefenen, terwijl vastgoed geen doel maar een middel is om functies en burgers te faciliteren.

Dit zijn invloedsvariabelen vooral gezien vanuit het standpunt van de gemeente. Echter, niet alleen de gemeente bepaalt het spel van uitbesteden, de marktpartijen zelf zijn ook een factor. De aard van de marktpartij is bijvoorbeeld van belang, met aan de ene kant van het spectrum een belegger die puur van een huurcontract leeft tot en met (samenwerkings)partijen die zorg dragen voor het hele pallet van ontwikkelen, beheren en in sommige gevallen financieren en exploiteren van het maatschappelijk vastgoed aan de andere kant. Het type maatschappelijk vastgoed is ook van belang: marktpartijen zijn geïnteresseerd een rol te spelen bij bijna alle vastgoed, met uitzondering van incourant vastgoed zoals torens, molens of kerken.

### **Kloof overbruggen**

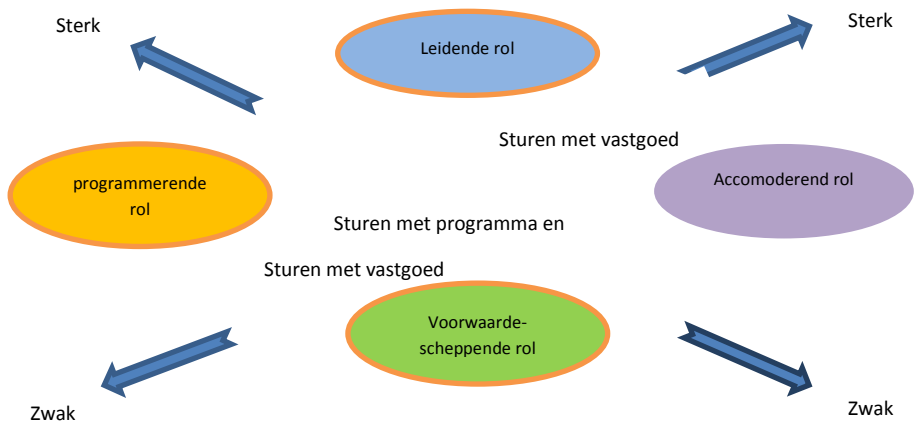
De invloedsvariabelen bepalen per gemeente of uitbesteden van maatschappelijk vastgoed een kans heeft. Daarnaast bepaalt de te overbruggen kloof tussen gemeenten en marktpartijen of uitbesteden uiteindelijk succesvol is; er is namelijk een verschil in perspectief: bij gemeenten is dat vooral het politieke veld, bij marktpartijen is het eigen bedrijfsbelang vaak het enige referentiekader. Hier ligt het grootste obstakel, omdat aan beide kanten het vermogen tot zelfreflectie en inzicht in de positie van de ander grotendeels ontbreekt. Het dichten van dit verschil is essentieel voordat een afgewogen besluit genomen kan worden of en welke vastgoedtaken uitbesteed kunnen worden. Het overbruggen begint bij de professionalisering van de gemeentelijke organisatie. Een vakkundige gemeentelijke opdrachtgever, die weet wat hij wil en welke positie hij inneemt, zal voor de marktpartijen het samenspel verduidelijken en vergemakkelijken. Deskundigen zijn het er over eens dat die

professionalisering de belangrijkste en eerste voorwaarde is voor het succesvol uitbesteden van maatschappelijk vastgoed en het praktijkonderzoek 'Maatschappelijk Vastgoed Uitbesteden: Realiteit of Illusie?' ondersteunt die mening.

Gemeenten moeten daarom belangrijke slagen gaan maken, door:

### 1. Het ontwikkelen van een visie op maatschappelijk vastgoed op strategisch niveau

Daarbij hoort het maken van een keuze over de rol die een gemeente gaat vervullen en vooral waar men op wil sturen: het vastgoed of het programma. De rol die een gemeente vervult kan namelijk verschillend zijn:



Figuur 1: De verschillende rollen van een gemeente

- Een leidende rol. Hierbij is sprake van een sterke sturing op het vastgoed en het programma. Een heldere visie over de benodigde voorzieningen en hoe het bijbehorende vastgoed eruitziet, ligt daaraan ten grondslag.
- Een accommoderende rol. Hierbij is sprake van een sterke sturing op het vastgoed en een zwakke sturing op het programma.
- Een voorwaardenscheppende rol. Hierbij is sprake van een zwakke sturing op zowel het vastgoed als het programma. Hierbij worden voorwaarden gecreëerd voor de benodigde voorzieningen zonder dat er een visie aan ten grondslag ligt. De (globale) voorwaarden gelden eveneens voor de voorwaarden van het vastgoed.
- Een programmerende rol. Hierbij is sprake van een zwakke sturing op het vastgoed en een sterke sturing op het programma. Hierbij wordt sterk gekeken naar de visie en de benodigde voorzieningen.

Daarnaast is een belangrijk onderdeel van de strategische visie op maatschappelijk vastgoed de afweging of het uitbesteden van vastgoedtaken aan de markt het beste financiële en maatschappelijke rendement geeft. Het voorgaande bepaalt welke rol de gemeente het beste kan kiezen, en dus ook of daarbij hoeveel regie de gemeente kiest.

## **2. Het ontwikkelen van een uitbestedingsstrategie**

De gemeente brengt in de uitbestedingsstrategie in kaart wat de gewenste positie is en welke belangen - politiek, financieel, maatschappelijk, risico's - gewaarborgd moeten worden. Binnen de uitbestedingsstrategie moet de bestuurlijke invloed bij het uitbesteden vanaf het begin duidelijk zijn, op zowel gebieds-, locatie- als projectniveau. De uitbestedingsstrategie moet verder helder zijn over beheersbaarheid en afhankelijkheid; samenwerking met marktpartijen leidt immers tot afhankelijkheden voor een lange termijn. De gemeente moet ervoor zorgen dat de eigen organisatie klaar is voor een langjarig contract met zo'n partij. Tenslotte moet de gemeente een duidelijke lijn bepalen ten aanzien van verschillende bouworganisatie- en/of contractvormen bij het uitbesteden. Het gaat hierbij onder andere om DB(F)M(O), huur en doordecentralisatie. Hierin de juiste keuzen te maken vereist dat de gemeente een helder beeld heeft van de gewenste eigendoms- en beheerssituatie.

## **3. De professionalisering van de gemeentelijke organisatie bij het uitbesteden**

De visie op maatschappelijk vastgoed en aanbestedingsstrategie moeten worden vertaald en geïmplementeerd in de eigen organisatie, inclusief het borgen van kennis. Daarbij hoort ook het in kaart brengen van taken die marktpartijen beter en efficiënter kunnen uitvoeren dan gemeenten en mede in het licht daarvan expliciete keuzes te maken welke vastgoedtaken zelf uit te voeren en welke door de markt. Om de gemeentelijke organisatie op een hoger plan te tillen, kan kennis en ervaring van externe deskundigen aangeboord worden.

## **4. Het hebben van personeel met specifieke competenties bij de invulling van de sleutelposities**

Gemeenten moeten hiervoor een passend opleidings- en personeelsbeleid opzetten. Daarbij is een aandachtspunt ervoor te zorgen dat personeel dezelfde taal kan spreken als de markt.

## **5. De waarborging van de balans tussen prijs en kwaliteit bij het uitbesteden**

De lokale overheid zal de kosten van het gehele proces van de ontwikkeling tot en met de exploitatie op het netvlies moeten hebben, inclusief kosten(voordelen) bij uitbesteden en zicht op de risico's die mogelijk bij de markt komen te liggen. Ook moet in kaart gebracht worden wat de benodigde financiering gedurende de gehele levenscyclus van het vastgoed is, om na te gaan wie de taak financiering het beste kan oppakken, de gemeente of de markt. De lokale overheid moet vaststellen hoe ze de kwaliteit gaan bewaken en de contracten met de marktpartijen monitoren.

Tenslotte moet er duidelijkheid zijn over subsidies aan de functies die gehuisvest worden in het maatschappelijk vastgoed en duidelijkheid bij het overdragen van de exploitatie aan marktpartijen, bijvoorbeeld wanneer het gaat om sportaccommodaties, zwembaden en brede scholen.

## **6. Het definiëren van de (project)risico's, zowel voor gemeenten als voor marktpartijen**

Willen gemeenten als professionele partner en regisseur acteren, dan moeten zij helder definiëren wat de risico's van de verschillende functies in een gebouw zijn. Het definiëren van projectrisico's is belangrijk bij het gezamenlijk -gemeenten en marktpartijen - beheersen daarvan, bijvoorbeeld door voldoende flexibiliteit in het bestemmingsplan in te bouwen. In het afwegen van uitbesteden is de risico-rendementsverhouding van belang en daarmee is niet alleen het projectniveau aan de orde, maar moet ook bekeken worden of op voorraadniveau uitbesteed kan worden om zo schaalvoordelen te behalen.

Bij het definiëren en uiteindelijk beheersen van risico's is een zakelijke opstelling bij de transacties en interacties met marktpartijen aan de orde, bij de selectie van deze partijen niet alleen te gaan voor 'de laagste prijs' maar van "de economisch meest voordelige aanbieder" en in het vroegtijdig partnerships met marktpartijen op te bouwen. In het definiëren van projectrisico's is betrokkenheid van de gebruiker(s) bij het te doorlopen proces aan de orde. De gebruikers van bijvoorbeeld een brede school worden dan meegenomen in de keuze en de consequenties van het contract voor hun organisatie en functioneren.

Voor veel gemeente is hiervoor benoemde professionalisering aan de orde, de marktpartijen op hun beurt zullen zich op een aantal andere vlakken moeten ontwikkelen.

Het gaat hierbij met name om:

- Inlevingsvermogen in de politieke wereld van gemeenten.
- Het waarborgen van vertrouwen tussen gemeenten en marktpartijen.
- Leren omgaan met de wijze waarop gemeenten functioneren.

## **Versnellen**

Om de gewenste ontwikkeling te versnellen, wordt in dit onderzoek een aantal aanvullende aanbevelingen gedaan:

### **• Professionalisering : vastgoedkennis intergemeentelijk organiseren**

Zowel de vastgoed professionalisering in het algemeen als het uitbesteden van vastgoedtaken specifiek, kunnen verbeterd worden door een organisatie op te richten die als kerntaken heeft te zorgen voor het ontwikkelen, beheren en eventueel in eigendom hebben van maatschappelijk vastgoed. Een dergelijke organisatie is efficiënter, houdt kennis vast en bouwt die op wanneer zij voor meerdere gemeenten vastgoedtaken uitvoert, bijvoorbeeld door een intergemeentelijke vastgoedorganisatie. Gemeenten kunnen aandeelhouder of mede-eigenaar zijn.

Een dergelijke bundeling van kennis kan ontstaan op initiatief van gemeenten zelf of vanuit verenigingen als de VNG. Het zal evenwel een uitdaging blijven de langjarige investering voor zo'n organisatie op poten te zetten en zaken als aansturing en zeggenschap te regelen. Wellicht dat hierin bestaande kennisinstituten van onderwijsinstellingen en/of samenwerkende onafhankelijke adviseurs een rol kunnen spelen.

- **Selecteer gelijkgestemde partners**

Bij het uitbesteden kunnen gemeenten partijen selecteren met gemeenschappelijke belangen. Denk hierbij aan pensioenfondsen die langjarige beleggingen aangaan met minimale risico's en een laag en vast rendement. Deze partijen zijn eerder gebaat bij contracten van tussen 20 en 40 jaar omdat zo de dekkingsgraad minder risico loopt. Gemeenten realiseren maatschappelijk vastgoed ook voor dergelijke periodes. Te denken valt ook aan samenwerkingsverbanden met zorgverzekeraars, die mee willen investeren in sportaccommodaties. Zorgverzekeraars kunnen verzekerden stimuleren te sporten door bijvoorbeeld korting te geven op de zorgverzekeringspremie.

- **Een grotere rol voor (institutionele) beleggers**

Om die rol te kunnen waarmaken zouden beleggers zich meer moeten verdiepen in het exploitatieprobleem van gemeenten bij vele maatschappelijk vastgoedprojecten. Beleggers moeten samenwerkingsverbanden zoeken met andere marktpartijen die maatschappelijk vastgoed exploiteren. Het doorrekenen van voorbeeldprojecten samen met gemeenten en het betrekken van deskundigen die de taal van zowel marktpartijen als gemeenten spreken, kunnen van deze samenwerking een succes maken .

## **Conclusie**

Het antwoord op de vraag "Uitbesteden van Maatschappelijk Vastgoed: realiteit of illusie" is een genuanceerde; de geschetste invloedsvariabele leidt per gemeente tot steeds een ander antwoord.

Er is altijd aan de orde dat de kloof tussen gemeenten en marktpartijen gedicht moet worden, waarbij de professionaliseringsslag van de gemeenten zoals geschetst noodzakelijk is ongeacht de vraag of maatschappelijk vastgoed uitbesteed moet worden.

De krappere financiële kaders waarbinnen gemeenten momenteel moeten acteren, in combinatie met de omvang en risico's van maatschappelijk vastgoed, betekenen dat hier qua efficiency en effectiviteit belangrijke winst te behalen is. Dat besef groeit momenteel bij gemeenten en zij starten daarvoor in een aantal gevallen programma's op of zijn voornemens dat te doen .

## **Tenslotte: toenemend belang door krimp**

Maatschappelijk vastgoed is een relevant aandachtsgebied, gezien de omvang, risico's en het ontbreken van voldoende zicht van gemeente op beide. Een gedegen aanpak van maatschappelijk vastgoed staat nu nog in de kinderschoenen, wat onder meer blijkt uit de

uiteenlopende visies op dit onderwerp bij gemeenten onderling - maar ook binnen gemeenten -, marktpartijen en onafhankelijke deskundigen. Het gericht uitbesteden van maatschappelijk vastgoed aan marktpartijen biedt kansen. De variabelen die daarbij een rol spelen en de ontwikkeling die de verschillende partijen moeten doormaken zijn in dit artikel aangegeven.

De urgentie van een en ander neemt alleen maar toe door de demografische ontwikkeling van krimp en vergrijzing, die nu al in aantal regio's in Nederland zichtbaar is. Vooral een aantal kleine en middelgrote gemeenten buiten de Randstad ondervindt deze ontwikkeling aan den lijve. Bij demografische krimp en toenemende vergrijzing zullen gemeenten meer en meer geconfronteerd worden met vragen over de ontwikkeling van het voorzieningenniveau en daarmee over het daaraan gekoppelde maatschappelijk vastgoed. Het hebben van helderheid over strategie, kerntaken en sturing ervan wordt daarmee alleen maar belangrijker en urgenter.

---

## Bronnen

- Baarda en de Goede. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen.
- De Koning & Sproncken. (2001). *Contractering Bij Bouwprojecten*. Over het contracteringsproces, organisatie, contractmodellen en aanbestedingen. Elsevier.
- De Koning e.a. (2008). *Re-integratie door gemeenten: zelf doen, uitbesteden of samenwerken?* Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Goesten, M. (2007). *Outsourcing van assetmanagement*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Grapperhaus, J. (2009). *Loyens&Loeff Burgelijk Wetboek*. Amersfoort: SDU Uitgevers.
- Het Rijk. (2010). *Voortgangsrapportage DBFMO*. Den Haag: het Rijk.
- Hoogwout, M. (2010, juni 24). *De zeven principes van rationeel vastgoedbeheer voor gemeenten*. Opgehaald van [www.hoogwoutkennistransfer.nl](http://www.hoogwoutkennistransfer.nl): <http://www.hoogwoutkennistransfer.nl/?p=124>
- Keeris, W. (2006). De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed, samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch. *Congres van Het Nederlands Vastgoedinstituut mei 2006 te Eindhoven*.
- Korthals Altes e.a. (2004). *Organisatie van een Prestatie*. Den Haag: VNG Uitgeverij.
- Koulen e.a. (2004). *De Gemeente als Regisseur*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijk Relaties.
- Kpluv. (2010). *Gemeentelijke Regierol, De Regisserende Overheid*. Arnhem: Kpluv.
- KPMV. (2009). *maatschappelijk vastgoed | Wat verstaan we eronder*. Opgehaald van [www.kpmv.nl](http://www.kpmv.nl).
- Ministerie van VROM. (2007). *Bouwstenen voor sociaal*. Den Haag: VROM.
- Nozeman, E. (2010). *Handboek Projectontwikkeling studenteneditie*. Doetinchem: Reed Business BV.
- Pries e.a. (2006). *Haal het beste uit de bouw*. Rotterdam: SBR.
- Schilder, A. (2011). *Taken Uitbesteden via het Gastheergemeentemodel. B&G*.
- Service Centrum Scholenbouw. (2010). Opgehaald van [www.scs.nl](http://www.scs.nl).

- Sijpeersma & Buur. (2005). *Bouworganisatievormen in beweging*. Amsterdam: EIB.
- Span e.a. (2009). *De Regierol van Gemeenten Nader Bekeken. Vrij Bestuurskunde*.
- Tazelaar e.a. (2011, maart). *Gemeentelijk Vastgoed op de Markt?* Amersfoort: Twijstra & Gudde.
- Van Beukering, C. (2008). *Vastgoedontwikkeling, het beste vastgoed realiseren*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Van der Ham, W. (2002). *Publiek-private samenwerking. Maar hoe zit het met de regie?*
- Van Mourik, P. (2005). De Regisserende Gemeente. In P. V. Mourik, *De Regisserende Gemeente*. Stichting de Regisserende Gemeente.
- Van Proosdij, E. (2007). *Onbenutte kansen bij nieuwbouw in het onderwijs. Welke bouworganisatievorm heeft de meeste meerwaarde?* Enschede.
- van Wageningen, R. (2010). *Wanneer moeten gemeenten de afvalinzameling uitbesteden?* Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Veekman, W. (2010). *Evaluatie Montaigne Lyceum*. Den Haag: Service Centrum Scholenbouw.
- Veuger, J. (2010). *Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed 2010*. Groningen: Consortium Maatschappelijk Vastgoed.
- VGM NL. (2010, juni). Opgehaald van [www.profileproject.nl](http://www.profileproject.nl).
- Zande e.a. (2006). *Trends in Uitbesteding 2006*. Utrecht: Capgemini & Provincie Zuid-Holland.
- Aarab, D (2012), *Uitbesteden Maatschappelijk Vastgoed Realiteit of Illusie?*. Utrecht: Amsterdam School of Real Estate

## **Delfzijl: een praktijkvoorbeeld van rolverandering**

Gebruikers voorzieningen kennen geen gemeentegrenzen

*Erik van Gilst*

**De geschiedenis van Delfzijl is bekend. De verwachtingen die er ooit waren: Delfzijl zou vanaf de jaren zestig uitgroeien tot een stad van 80.000 inwoners met een eigen vliegveld en veel werkgelegenheid in de havens. Veel infrastructuur is gericht op die maat. De ontwikkeling van de Eemshaven verliep anders en pas in de loop van de jaren negentig bereikte het inwoner aantal zijn maximum op 31.962 in 1990. Niet alleen het aantal mensen in de gemeente veranderde. De samenstelling van de bevolking gaat gepaard met ontgroening en vergrijzing: steeds minder jongeren en de ouderen, worden steeds ouder. Aan de hand van enkele voorbeelden laten we zien hoe de rol van de gemeente verandert. En wat betekent dat voor scholen en schoolgebouwen?**

Vanaf 1990 is het aantal inwoners met 20 % gedaald naar 25.700 op 1 januari 2014. In dezelfde periode is het aantal leerlingen gedaald met 31%. Het aantal schoolgebouwen is in dezelfde periode gedaald met 21%. Dat betekent dat we per 1-1-2014 te maken hebben met een normatieve leegstand van bijna 27 % in de 23 schoolgebouwen verspreid over de gemeente. Het gaat dan om een leegstand van 27 van de in totaal 129 aanwezige lokalen. Als je daar de bevolkingsprognoses bij haalt zal deze leegstand, als we niets doen, elk jaar met 1,4 lokaal oplopen. De normatieve leegstand bedraagt 37% in 2020. De bevolkingsprognoses gaan over een nog langere periode. Gelukkig zijn zowel schoolbesturen als de gemeente zich bewust van de noodzaak om iets te doen.

De schoolbesturen kijken naar de kwaliteit van de school: bij welk aantal leerlingen is er voldoende kwaliteit van het onderwijs. Vanuit de onderwijsraad wordt er (landelijk) een getal van tenminste 100 leerlingen genoemd. Voor de gemeente Delfzijl hanteren de schoolbesturen eerder een streefgetal van circa 80 leerlingen per school, zodat ongeveer 4 groepen gevormd kunnen worden. Het gemiddelde is nu 91 leerlingen per school, maar daar zit wel een spreiding achter van 23 tot aan 229.

De schoolbesturen kijken verder naar de kosten van de scholen, zij betalen immers voor het (klein en binnen) onderhoud, de leraren en de energierekening. Bij zeer verouderde gebouwen is de keuze dus letterlijk: betaalt het schoolbestuur de leraar of de verwarming. Zo'n 35% van de schoolgebouwen is oorspronkelijk gebouwd voor 1960. Drie daarvan zijn vooroorlogs. En leegstaande lokalen worden makkelijk gebruikt, maar de bekostiging kijkt naar het aantal leerlingen en niet naar de aanwezige vierkante meters in een gebouw. De verwarming blijft natuurlijk ook voor de lege lokalen draaien, met de nodige kosten van dien.



Vanuit de gemeente is aangegeven dat er wat moet gebeuren aan de schoolgebouwen: vanuit het verleden is, zeker in het stedelijk gebied, een fijnmazig netwerk van scholen gebouwd. Hier is vanuit de onderwijsvrijheid ook sprake van een dubbele structuur: er bestaan zowel openbare als christelijke scholen. Al die schoolgebouwen drukken op de gemeente begroting: immers de gemeente betaalt (tot januari 2015) het groot onderhoud. Ook de kapitaallasten (rente en afschrijving) blijven langjarig te zien op de gemeente begroting. Eerdere verbouwingen blijven nog lange tijd drukken op de gemeentelijke middelen of moeten in één keer als afwaardering genomen worden bij strikte interpretatie van het BBV. Een groot deel van de huidige schoolgebouwen is ruim 30 of 40 jaar oud. Daarnaast zijn ook nog oudere gebouwen.

In samenspraak met de schoolbesturen zijn diverse scenario's op hoofdlijnen doorgerekend. Kunnen we de kleinere scholen combineren en samen huisvesten in bestaande scholen? Of is ook dat nog niet genoeg? In de notitie concentratie onderwijshuisvesting is vastgelegd wat de route wordt, de stip op de horizon voor circa 2020 is gezet. Van de huidige 23 schoolgebouwen blijven er dan circa 7 scholenclusters over. We streven naar het combineren van scholen en dat koppelen we aan kindvoorzieningen. Ook de gymzalen gaan mee in die beweging.



Foto 1 en 2: MFA Brede school Noord Delfzijl (bron: Klein Architecten, Groningen)

### **Wat valt op?**

Uiteraard gaat het hier om een lange termijn. Het is belangrijk om dezelfde taal te spreken. Waar gaat het over, welke cijfers zijn er (leerlingentellingen). Hoe wegen we de verschillende prognoses en wat gebeurt er als scholen samen gaan, wat doen de ouders. Laten zijn zij hun kinderen binnen de gemeente naar school gaan of gaan er kinderen in andere gemeentes naar school. En hoeveel dan? Moeten we dan ook wat regelen voor vervoer of investeren we in veilige fietsvoorzieningen. Er komt ook veel organisatie om heen kijken: kan dat zomaar 2 scholen onder één dak, past dat binnen de verschillende schoolbesturen etc. Wie informeert ouders, omwonenden, dorpsverenigingen?

Er komen dus een heleboel vragen bij kijken die verder gaan dan alleen de gemeentelijke rol als vastgoedeigenaar. Ook publiekrechtelijke aspecten van ruimtelijke ordening en

veerksveiligheid gaan meespelen. Heel belangrijk bij de strategie bij schoolgebouwen is de erkenning dat de gemeente het niet voor het zeggen heeft: de schoolbesturen besluiten uiteindelijk of een school openblijft of niet. Het is wel duidelijk dat de wethouder door bewoners wordt aangesproken op de sluiting van scholen, maar uiteindelijk gaat hij daar niet over.

Ook bij investeringen in (samengestelde, gecombineerde) scholen is het handig om alle financiële stromen bij elkaar te laten komen: als we botje bij botje leggen en kijken naar gemeentelijke kosten en naar investeringsruimte bij schoolbesturen is het mogelijk om samen meer te doen. Dit leert ook de ervaring in grondexploitaties: als de grondexploitatie samen wordt genomen met de bouwexploitatie en eventueel ook nog de langjarige gebouwexploitatie is gezamenlijk voordeel te behalen.

De gemeente blijft volgens de wetgever verantwoordelijk voor (het bekostigen van) voldoende en kwalitatieve ruimte voor de scholen. De onderwijsbesturen krijgen na 2015 een grotere rol in het beheer en onderhoud van de gebouwen. Te allen tijde zijn de schoolbesturen verantwoordelijk voor de inhoud van het lesgeven. De rol van de gemeente bij schoolgebouwen wordt daarmee kleiner. Zowel voor de gemeente als voor de schoolbesturen is het gezamenlijke belang om te werken aan de concentratie van onderwijshuisvesting. Zo kunnen we samen zorgen voor goede schoolgebouwen waar de kinderen van de toekomst ook met plezier leren.

Na de sluiting van een school gaat het gebouw om niet over naar de gemeente, volgens het wettelijk geregelde claimrecht. Dat betekent voor de gemeente een rol als vastgoedeigenaar: wat gaan we doen met het leegkomende gebouw, tegen welke kosten? En hoe lang willen we daarvoor uittrekken. Wie gaan we allemaal benaderen. Hoeveel alternatieve bestemmingen zijn denkbaar, maar vooral ook haalbaar. Het kan immers niet zo zijn dat in een krimpgemeente zomaar alle scholen omgezet worden in woningen. Misschien zijn kleinschalige of ambachtelijke functies mogelijk naast toerisme. Ondanks alle creativiteit en kennis die de gemeente heeft of kan mobiliseren, verwacht ik dat bij tenminste de helft van de vrijkomende scholen uiteindelijk sloop onvermijdelijk is.

### **De ontwikkeling van de sport**

Met de aanpassing van het aantal voorzieningen zoekt de gemeente naar een nieuw evenwicht tussen gebruikers, bewoners, wijken en dorpen, maar ook een nieuwe financiële balans. Van oudsher heeft de gemeente buitensport bevorderd. Bijna elk dorp heeft zijn eigen voetbalclub. De velden en de kantines worden door de gemeente aangelegd of gebouwd. Ook bij de sportvoorzieningen is het aantal sportparken, velden, kantines, kleedkamers enzovoorts in de afgelopen 20 jaar nauwelijks in aantal verminderd. Tegelijk wordt er minder en vooral minder in teamverband gesport. In 2012 en 2013 heeft de raad besluiten genomen om in de kern Delfzijl het aantal sportparken te reduceren van drie naar twee. Tegelijkertijd worden in de dorpen enkele sportvelden opgeheven. Met sportclubs zijn afspraken gemaakt om het

onderhoud van de grasvelden bij de verenigingen neer te leggen. Het voornemen is om ook met de sportclubs te gaan praten over overname van de gebouwen.

Omdat de overblijvende sportparken (in de kern) Delfzijl intensiever gebruikt zullen worden is in het kader van het integrale investeringsplan gekozen voor de aanleg van kunstgrasvelden. Bijkomend effect van de (aangekondigde) verplaatsingen is ondermeer dat er nu meer samengewerkt wordt tussen voetbalclubs. Daarnaast heeft een van de voetbalclubs voor opheffing gekozen, en zijn de meeste leden bij de buurman gaan voetballen. Dat betekent tegelijkertijd dat de vrijgekomen kantine ingezet kon worden voor de rugbyclub. Op deze manier worden accommodaties efficiënter ingezet. En vastgestelde bezuinigingen op onderhoud kunnen gehaald worden. Een deel van bezuinigingen kan ingezet worden voor investeringen, samen met eigen en externe middelen die de raad ter beschikking heeft gesteld. De rol van gemeente in dit proces is regievoerder. Daarnaast is de gemeente verantwoordelijk voor de aanbesteding en coördinatie van de aanleg.

### **Winkels**

Het gaat hier niet om maatschappelijk vastgoed, maar om het behouden van leefbaarheid en het aantrekkelijker maken van het winkelhart. De rol van de gemeente is hier anders. De gemeente heeft zelf, naast theater, bibliotheek en een molen (en de openbare ruimte) niet veel vastgoed in het centrum. Toch bemoeit de gemeente zich ook daar met de lange termijn ontwikkelingen. Samen met prognoses voor een teruglopende bevolking, de effecten van minder bestedingen door de economische crisis, een lager dan gemiddeld gezinsinkomen en ondermeer de opkomst van internet winkelen is de verwachting dat op termijn 30 % van de winkels niet langer levensvatbaar zal zijn of leeg komt te staan. De gemeente heeft met haar detailhandelsvisie en een ruimtelijke analyse van het centrum gekozen voor het kleiner maken van het kernwinkelgebied. In het kader van het Actieplan Centrum heeft de provincie Groningen ook middelen voor de gemeente Delfzijl toegezegd om dit mogelijk te maken.

De gemeente heeft een detailhandelsregisseur die samen met de winkeliersvereniging bekijkt wat de kansen zijn voor elke winkelier. Er is een gevelverbeteringsfonds en daarnaast is de gemeente actief bezig met de aankoop van ondermeer winkels om verplaatsing van winkels mogelijk te maken. Dat betekent tegelijk ook afstemming met de provincie Groningen over het veranderen van bestemmingen. De gemeente verwacht van ondernemers en vastgoedeigenaren in het centrum van Delfzijl dat zij zelf investeren in de ombouw van leeggekomen winkels naar kantoren en vooral woningen.

### **Overig maatschappelijk vastgoed**

Na de analyse en het verzamelen van gegevens over het eigen vastgoed (wat hebben we, waar staat het, hoe is het gebruik, wat zijn de kosten en de opbrengsten, welke impliciete subsidie loopt er via het vastgoed) is de gemeente Delfzijl nu bezig met de afweging op pand niveau. Willen we het gebouw behouden en moeten we dan ook de eigendom houden? Is de functie op een andere manier onder te brengen, zijn er functies die samen kunnen? Daarbij

heeft de gemeente Delfzijl ook nog te maken met teruglopende onderhoudsmiddelen. Kortom de tijd dat alles kon ligt inmiddels ver achter ons.

Wel ontstaan er binnen de gemeente discussies tussen beleidsafdelingen en het cluster vastgoed over de beste invulling van gebouwen. Deze discussie wordt met de bewoners van de gemeente ook gevoerd: wat is mogelijk en vooral ook als je wat wilt, neem dan zelf ook initiatief, maar reken er vooraf niet langer op dat de gemeente alles betaalt. In breder verband zijn er in verschillende dorpen inventarisaties gemaakt met bewoners: welke gebouwen zijn er nu, wie gebruikt ze en als we ze niet allemaal in de lucht kunnen houden: gaan we dan de kerk behouden of het dorpshuis. Kortom ook daar zullen vele keuzes gemaakt moeten worden.



*Foto 3: Nieuwbouw school voor Zeevaart, Energie en Productietechnologie (ZEP), Noorderpoort, Delfzijl*

### **Trends en toekomst voor Delfzijl**

In landelijke bijeenkomsten over maatschappelijk vastgoed is duidelijk dat steeds meer gekeken (en gezocht wordt) naar gebruikers van het vastgoed. Samen met een focus op kosten betekent dit dat er in heel veel gemeentes de weg ingeslagen wordt van “minder, maar beter”. Dit betekent ook dat we over onze eigen (gemeente)grenzen heen moeten gaan kijken als het gaat om afstemming. Het gebruik van voorzieningen wordt niet alleen bepaald door de (toevallige) ligging in een gemeente. Gebruikers trekken zich niets van gemeentegrenzen aan. Welke voorzieningen er zijn, of er zouden moeten zijn, moeten we dan ook goed met onze buurgemeenten afstemmen. Omdat ook in de toekomst de middelen eerder zullen afnemen dan groeien, moeten we daarbij op zoek naar slimmer inzetten van middelen: cofinanciering, nadenken over energie, samen met anderen op zoek naar mogelijkheden. Dus ook “samen slimmer”.

---

## Bronnen

Actieplan Centrum, gemeente Delfzijl, raadsbesluit 20 juni 2013.

Actieplan Dorpen en Wijken, raadsbesluit 14-11-2013.

CBS (2014) Bevolkingsontwikkeling Delfzijl, CBS, Statline 24-2-2014.

Integraal Investeringsplan Gemeente Delfzijl, raadsbesluit 14-2-2013.

Intentieovereenkomst met schoolbesturen Marenland, Noordkwartier en Kids2Be over toekomst scholen.

Kerncijfers gemeente Delfzijl dd 1-1-2014.

Leeftijdopbouwgegevens 1986-2014, gemeente Delfzijl.

Leerlingentelgegevens, gemeente Delfzijl, periode 1986-2013.

Notitie concentratie onderwijshuisvesting, gemeente Delfzijl, collegebesluit 26-10-2012 en door de raad onderschreven in mei 2013

Sportconcentratie en bezuinigingen, raadsbesluit 28 maart 2013

[http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/XHTMLoutput/Historie/Delfzijl/307057/307057\\_1.html](http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/XHTMLoutput/Historie/Delfzijl/307057/307057_1.html)

Gevelverbeteringssubsidie en verplaatsing winkeliers naar het kernwinkelgebied.

[http://www.delfzijl.nl/koers2022/centrum\\_43141/item/herstructurering-kernwinkelgebied\\_50761.html](http://www.delfzijl.nl/koers2022/centrum_43141/item/herstructurering-kernwinkelgebied_50761.html)



Het oplossingsdomein voor de vraagstukken van de ouderenzorg liggen niet langer meer alleen in het zorgdomein, maar in een veel breder maatschappelijk domein.

**Guus van Montfort**

Door het aanscherpen van de financiële scheiding tussen woon- en zorgkosten en te sturen op verbinding en flexibiliteit in de uitvoering, kan de transitie in de zorg in goede banen worden geleid.

**Henry Meijdam en Annemieke Nijhof**

Naast bouwjaar en woninggrootte zijn er vele andere factoren die bepalen of en in hoeverre een nieuwe passende functie voor een verzorgingshuis kan worden gevonden.

**Lars Brugman**

Er zijn veel verschillende modellen, systemen en en kritieke prestatie-indicatoren (KPI) beschikbaar om de toegevoegde waarde van vastgoed te meten. Getuige de grote diversiteit in meetsystemen en KPIs is voor het vergelijken van prestaties nog een lange weg te gaan.

**Theo van der Voordt**

Huidige brede maatschappelijke vraagstukken zijn te complex om mono-disciplinair op te kunnen lossen; duurzame innovatie vraagt om nieuwe combinaties van leren en werken. De proeflokaties in de Innovatie Werkplaats gaan de komende periode zeker nieuw inzicht verschaffen rondom deze samenhang.

**Ineke Delies en Marjolanda Hendrikssen**

In plaats van slechts een paar zorglocaties met een groter aanbod van medische voorzieningen, krijgen we een veel groter aantal locaties met een beperkter aanbod.

**Martin Stijnenbosch en Wilma Wolff**

Wie de exploitatiebegroting van een verzorgingshuis echter verder doorspit, komt op tal van andere posten waarop zou kunnen worden bezuinigd of die van verlies in winst omgebogen kunnen worden.

**Ellen Olde Bijvank**

Het maatschappelijke belang van investeren in zorgvastgoed zal met de groei van de groep ouderen alleen maar aan belang toe gaan nemen.

**Boris van der Gijp**

# II

## Zorg

Tegen de economische trend in, is het eigen vermogen van zorginstellingen in de afgelopen jaren opmerkelijk fors toegenomen. Ook de solvabiliteit is sterk verbeterd. De meeste zorginstellingen staan er financieel goed voor, waarbij de kanttekening geplaatst moet worden dat er onderling grote verschillen zijn.

**Joost de Baaij**

Door af te bouwen van 800 naar 500 bedden, in te zetten op zwaardere zorg en tóch te groeien, veroorzaakt Interzorg bijna haar eigen concurrentie. Soms een duivels dilemma.

**Astrid-Odille de Visser, Rik Schoemaker, Erwin van der Sluis, Petra Winters en Jan Veuger**

De investeringen in zorgvastgoed door institutionele- en particuliere beleggers zullen de komende jaren aanzienlijk toenemen. Over 5 jaar wordt er naar verwachting circa € 750 miljoen per jaar aan beleggingstransacties gedaan in Nederlands zorgvastgoed.

**Jeroen Hermus**

De noodzaak is wel dat vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd worden. De zorg- en vastgoedmarkt zullen elkaar moeten vinden in eisen en criteria. Het beter op elkaar aansluiten van vraag en aanbod is een logisch gevolg wanneer deze nieuwe beleggingscategorie vorm krijgt en volwassen wordt.

**Maurits van Schie**





## **Integraal aanbod wonen, zorg en diensten voor cliënten ouderenzorg**

Saneren en innoveren, hervormingen en transities

*Guus van Montfort*

**In mijn bijdrage aan dit boek over maatschappelijk vastgoed, zal ik het in eerste instantie vooral niet hebben over vastgoed, in de zin van gebouwen, infrastructuur, enzovoort. Ik zal vooral kijken naar wat de preferenties op het gebied van wonen, zorg en welzijn van de toekomstige cliënt ‘ouderenzorg’ zullen zijn. Uiteraard zal ‘at the end’ ook het vastgoed aan bod komen maar niet als startpunt. Immers maatschappelijk verantwoord ondernemen begint in mijn ogen bij de cliënt en wat vanuit zijn perspectief duurzaam en toekomstbestendig is en waar de echte toegevoegde waarde ligt.**

En als dat klopt, dan is de kans erg groot dat het ook maatschappelijk klopt en niet andersom. Ik realiseer mij dat dit een bepaalde opvatting impliceert over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat heeft vooral te maken met mijn opvatting dat maatschappelijk verantwoord ondernemen - zeker in de zorg - refereert aan toekomstbestendigheid vanuit de preferenties van de cliënt, nu en in de toekomst. Ik heb weleens het idee dat we - althans in de zorg - vooral gekeken hebben naar ‘maatschappelijk’ in de zin van bijvoorbeeld de macrokosten-beheersing of algemene solidariteitsvraagstukken, dat geleid heeft tot generieke en uniforme zorgverleningconcepten, inclusief het vastgoed.

Zo zien we dat een verpleeghuis in Emmen er ongeveer hetzelfde uitziet als in Amsterdam-West. Dat kan niet kloppen, of het zou puur toeval moeten zijn, met de preferenties van de inwoners van Emmen en die van Amsterdam-West.

In dit artikel wil ik eerst ingaan op de toekomstige cliënt ouderenzorg, wat zijn zijn behoefte en preferenties op het terrein van wonen, zorg, welzijn, diensten, et cetera. En daarna ga ik nader in op wat dit betekent voor het vastgoed. Ik betrek hier ook bij, wat ik zie als structurele veranderingen in het zorgstelsel, dus de trends in de relevante wet- en regelgeving.

### **De toekomstige ouderenzorgcliënt**

In mijn ogen zijn er twee dominante trends waar te nemen, die onafhankelijk van het overheidsbeleid, zich aan het voltrekken zijn. In de eerste plaats zijn dat de veranderingen bij de cliënt zelf. De ouderenzorg cliënt van nu en zeker van de toekomst, wil en kan meer zelf regelen, hij pakt de eigen regie, doet dat samen met anderen (mantelzorgers, familie, maar ook allerlei burgerinitiatieven zoals bijvoorbeeld zorgcoöperaties die je in allerlei vormen en varianten ziet ontstaan), hij wil langer in de eigen, vertrouwde woonsituatie blijven (dat kan zijn met de eigen kinderen, maar dat kan ook met vrienden en kennissen). De cliënt van de

toekomst is goed geïnformeerd, middels onder meer alle moderne social media, is steeds langer vitaal en zelfbewuster. Hetgeen echter niet wil zeggen dat hij of de partner op latere leeftijd geen functioneringsproblemen krijgt. Maar men wil die veel meer zelf of onder eigen regie, met zorgprofessionals of anderen, oplossen.

Ik wil hierbij aantekenen dat er een groep cliënten in de ouderenzorg is en blijft die dat niet kan. Dan gaat het vooral om de ernstig dementerenden, die daarnaast vaak ook allerlei andere medische problemen hebben zoals bijvoorbeeld diabetes, problemen aan gewrichten en het bewegingsapparaat, et cetera. Kortom mensen die echt 7x24 uur continue zorg en aandacht nodig hebben. Deze groep cliënten is nu ongeveer 10% van het totaal aantal cliënten die nu op een of andere manier zorg en ondersteuning krijgen. Deze groep zal zeker groter worden in de toekomst en die vragen uiteraard onze speciale aandacht.

Maar er is een grote groep, die zeker zeer sterk zal gaan toenemen, die wel veel zelf kan en wil regelen en organiseren. De visie van Actiz (Actiz, 2012 en 2013), op de ouderenzorg is hierop gebaseerd. Zelfredzaamheid, samen-redzaamheid, langer thuis of in de eigen omgeving en dit vertaald in cliëntvolgende bekostiging - hetgeen betekent dat de zorginstellingen zichzelf uit de comfort-zone van de automatisch bekostiging halen - meer thuis en extramuraal en minder intramuraal en scheiden van wonen en zorg. Maar ook cliënten die steeds meer moeten gaan betalen en ook kunnen gaan betalen. Dit laatste ook vanwege de meestal goede pensioenvoorzieningen, naast de AOW. En natuurlijk de ouderen van de toekomst zijn niet allen financieel bemiddeld in termen van modaal of hoger. Er zal een groep zijn en blijven die door allerlei omstandigheden niet in staat is geweest om voldoende pensioen op te bouwen of te sparen. Voor die groep is er bijvoorbeeld een voorziening als de WMO en allerlei bijstandsvoorzieningen.

De ouderenzorgcliënt wil een integraal aanbod op het gebied van wonen, zorg, ondersteuning, activiteiten op het gebied van welzijn, et cetera, naar zijn individuele snit gesneden. Deze ontwikkeling wordt nog verstrekt door het ontstaan van allerlei burgerinitiatieven, zoals zorgcoöperaties, ledenorganisaties van ouderen die zich op dit gebied steeds meer gaan profileren. Deze coöperaties van cliënten ondersteunen de individuele cliënten bij het zoeken naar (aangepast) wonen, zorg, ondersteuning, klussendiensten, dagactiviteiten, et cetera.

Cliënten model en Zorgsysteem		
Functies en Rollen van de Client in de Zorg.		
	Oud	Nieuw
<b>Functies:</b>		
1. User.	Client	Client
2. Payer.	Zorgkantoor/gem.	Client / zorgv./k/gem.
3. Buyer.	Zorgkantoor/gem.	Client/ zorgv./k/gem.
4. Specifier.	Wijkverpl.kundige/huisarts	Client/ wijkverpl./huisarts
5. Influencer.	V&VN/NHG	Client/V&VN/NHG.
6. Referrer.	Wijkverpl.kundige /huisarts	Client/ wijkverpl./huisarts.

Figuur 1: Cliënten model en zorgsysteem. Functies en rollen van de cliënt in de zorg

### Technologische ontwikkelingen

Het imago van de medische technologie is dat het hoogwaardig, duur, ingewikkeld, complex, cliënt-vervreemdend, gebruikersonvriendelijk is en alleen in grootschalige organisatiestructuren te gebruiken is. We zien hierin echter een grote kentering ontstaan. Door bijvoorbeeld nanotechnologie, komt er steeds meer hoogwaardige ‘huis-, tuin- en keuken-’ technologie beschikbaar. Er komt steeds meer medische en andere gebruikersapparatuur, die in de thuissituatie door de cliënt zelf en/of door de zorgprofessional is te gebruiken. Deze nieuwe technologie is gebruikersvriendelijk, goedkoop, zelfbevestigend, laagdrempelig en op zeer kleine, namelijk individuele schaal te gebruiken (zie figuur 1). Deze ontwikkelingen zijn een zeer sterke stimulans voor ‘regie in eigen hand’ van de cliënt en dus voor meer zelfmanagement. Kortom een grote steun voor de ontwikkelingen die in de vorige paragraaf *De toekomstige ouderenzorgclient* zijn beschreven.

# Technologie in de zorg

<b>oud</b>	<b>Nieuw</b>
<i>Hoogwaardig</i>	<i>Hoogwaardig</i>
<b>Ingewikkeld</b>	<b>Simpel</b>
<b>Cliëntonvriendelijk</b>	<b>Cliëntvriendelijk</b>
<b>Vervreemdend</b>	<b>Bindend</b>
<b>Duur</b>	<b>Goedkoop</b>
<b>Grootschalig</b>	<b>Kleinschalig</b>
<b>Curatief</b>	<b>Preventief</b>

Figuur 2: Technologie in de zorg

## Client in de lead !!!

We gaan bovenstaande ontwikkelingsdengingen plaatsen in de context van de veranderingen in het zorgstelsel of is het misschien andersom (van Montfort, 2011). Namelijk dat deze boven beschreven trends at the end, leading zijn voor de veranderingen in het zorgstelsel. We gaan dit analyseren vanuit de verschillende rollen die een cliënt, ook in de zorg, heeft en door wie die worden vervuld. In figuur 1 zijn deze weergegeven in de oude en in de nieuwe situatie. Eén van de centrale rollen van een cliënt is de “users”- rol. De cliënt is de gebruiker van de producten of diensten. Daarin is op zich niets veranderd, de zorgvrager immers was, is en zal altijd de gebruiker, de “user”, van bijvoorbeeld de diensten van de thuiszorg zijn en blijven. Van elke cliënt wordt verwacht dat er wordt betaald, de “payers”-functie, voor de geleverde producten en/of diensten. Dat gebeurde door het zorgkantoor/zorgverzekeraar of door de gemeenten. Dat zal voor het collectieve deel blijven, althans als het gaat over de gecontracteerde zorg, maar dat gaat afnemen door bijvoorbeeld cliëntvolgende bekostiging of door de persoonsgebonden budgetten. Ook het doorvoeren van het scheiden van wonen en zorg - een belangrijk aspect in het kader van dit artikel - is natuurlijk ook een vorm van dat de “payers-rol” door de cliënt zelf wordt overgenomen. Het afschaffen van de nacalculatie van de kapitaalslasten en de invoering van de normatieve huisvestingscomponent en de integrale prestatie-gebonden tarieven, stimuleren deze ontwikkelingen nog eens extra. De restitutie-polis zal in de komende jaren, met name door de discussie over de “vrije artsen”- keuze strek gaan toenemen. Dit is ook een voorbeeld van een meer directere rol van de cliënt in de “payers-rol”. Daarnaast zal - zeker in de ouderenzorg - het aandeel eigen bijdragen en eigen betalingen sterk gaan toenemen. Dit natuurlijk ook verstrekt door de gemiddeld genomen

veel betere inkomenspositie van de ouderen, nu en in de toekomst, dan in de afgelopen dertig jaar.

De derde rol is die van inkoper, de “buyers-rol”. De zorginkoop-rol lag de afgelopen jaren bij de zorgkantoren/zorgverzekeraars, respectievelijk bij de gemeenten. Cliënten gaan deze rol steeds meer zelf vervullen. Dit loopt natuurlijk parallel met de ontwikkelingen in de “payers-rol”. Immers in de mate waarin men zelf direct moet betalen, zal men ook de eigen preferenties willen gaan realiseren. Dat zie je zelfs bij een experiment bij Vivium (mededeling raad van bestuur Vivium, 2014), met demente ouderen, met ZZP- scores van 4, 5 en 6. Men heeft daar zelf met de cliënten het scheiden van wonen en zorg gerealiseerd, en je ziet vervolgens dat de cliënten veel bewuster omgaan met de eigen, individuele voorkeuren en wensen dan daarvoor.

De vierde rol is die van “specifier”, die wordt tot nu toe vooral ingevuld door de arts of de wijkverpleegkundige. Ook hier zien we dat de individuele cliënt dat meer en meer gaat overnemen en zelf de eigen zorg- en ondersteuningsvraag gaat formuleren en specificeren. Men is veel beter geïnformeerd, bijvoorbeeld via de social media en veel zelfbewuster geworden.

De vijfde rol is die van “influencer”, dus daarmee bedoelen we wie of wat beïnvloedt de “specifier”. Dat is in de geneeskunst of de verpleging, bijvoorbeeld de beroepsgroep. De cliënt is steeds meer in staat om zelf informatie te verzamelen en te interpreteren.

En tot slot hebben we de “referrer”- rol, dat wil zeggen door wie wordt bepaald naar welke dokter of wijkverpleegkundige men gaat. Dat is ongetwijfeld steeds meer de cliënt zelf. Men is, als het ware, dus steeds meer z'n eigen referer. Kortom, de individuele cliënt gaat ,stap voor stap , een steeds centralere rol spelen. De cliënt in de lead. Hierbij wordt de cliënt ondersteund door burgerinitiatieven zoals zorgcoöperaties.

### **Integrale, individuele propositie:**

#### ***wonen, zorg, ondersteuning en dienstverlening***

Uit cliëntenonderzoek – bijvoorbeeld Verheggen (2012) - blijkt dat cliënten een zeer grote voorkeur hebben om zolang mogelijk in de eigen vertrouwde situatie te blijven wonen. Dat kan zijn het eigen huis of een wooncomplex. Men zal zich dan ook steeds meer gaan afvragen welke aanpassingen of aparte voorzieningen men moet gaan aanbrengen in het eigen huis of appartement, om nog 20 jaar daar te kunnen blijven wonen, samen met een partner, wetende dat de kans erg groot is dat men zelf of de partner fysieke of geestelijke problemen krijgt.

Men krijgt dus behoefte aan een soort “post-natal”, zoals er een “pre-natal” is voor een jong echtpaar, dat een babykamer moet gaan inrichten omdat er baby op komst is. Bij zo'n “pre-natal” vindt men alles men nodig voor de baby voor in de babykamer, voor in de badkamer en voor in de keuken. Het is een integraal aanbod.

Binnen MKB/VNO is door Actiz initiatief genomen om middels een zogenaamde DOE-TANK (van Montfort, 2013) te komen tot zo'n integraal aanbod. Essentieel hierbij is om bedrijven, medewerkers uit de zorg en ouderen met elkaar in contact te brengen. Men verstaat elkaars taal niet: *'Dus loodgieter Henk en wijkverpleegkundige Anita, samen op bezoek bij mevrouw Janssen, thuis in de Dorpsstraat 23 in Emmen, om te bekijken wat voor aanpassingen in de woning van mevrouw Janssen mogelijk zijn, opdat zij daar nog zo lang mogelijk kan blijven wonen, want dat is haar wens.'*

De trend, zolang mogelijk thuis blijven wonen of in een eigen appartement is natuurlijk niet nieuw. De afgelopen 20 jaar hebben we reeds een afname gezien van het aantal verzorgingshuisplaatsen met 74.000 en dat bij een sterke stijging van het aantal 65-plusser en een geringe toename van het aantal verpleeghuisplaatsen. Kortom de extramuralisering is al een lopende trend. Deze zal echter door bovengenoemde ontwikkelingen en ook door het overheidsbeleid, sterk gaan toenemen. Aan de ene kant vergt dit een grote investeringsopdracht in nieuwe en ook aangepaste woonvormen, investeringen in domotica, ICT, huis-tuin- en keukentechnologieën, et cetera. Om een beeld te krijgen van de zeer grote omvang van deze investeringsopdracht, verwijs ik naar een recente studie van de Kamers van Koophandel (2013) en naar het recente advies, op het gebied van wonen en zorg, van de Raad voor Leefmilieu en Infrastructuur *Langer zelfstandig, een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn* (2014). De woningbouwcorporaties hebben op dit gebied een lange historie. In de ouderenzorg is tussen 50 tot 60 % van het vastgoed in eigendom van de woningbouwcorporaties. Om allerlei redenen pakt men deze rol nu echter niet op. We zien dat projectontwikkelaars in dit gat gaan springen, maar ook dat zorginstellingen het ontwikkelen en beheer van vastgoed soms weer zelf gaan oppakken. Dit om inhoudelijke maar ook om strategische redenen. Aan de andere kant vragen deze ontwikkelingen ook om sluitingen van verzorgingshuizen, waarvoor geen bestemming meer is omdat de vraag daarnaar, bijvoorbeeld om kwaliteitsredenen, is weggefallen. De cliënt gaat bewuster kiezen. Ook zal aan ontslag van personeel niet ontkomen kunnen worden. Kortom, een hybride situatie in de ouderenzorg-sector.

### **Slotopmerking**

Uit het bovenstaande moge duidelijk zijn geworden dat de ouderenzorg-sector - ook wat betreft vastgoed - voor grote uitdagingen staat. Saneren en innoveren, hervormingen en transities. 'De cliënt aan z'n eigen stuur' wordt het leidende principe. Als een zorginstelling over bijvoorbeeld vijf jaar de maatregelen van staatssecretaris van Rijn keurig heeft geïmplementeerd, maar geen integrale propositie, wat betreft wonen, zorg, ondersteuning, diensten, et cetera op maat van de individuele preferenties van de cliënt heeft, - bijvoorbeeld mevrouw Jansen uit de Dorpsstraat 23 in Emmen - dan is deze organisatie failliet. Het oplossingsdomein voor de vraagstukken van de ouderenzorg liggen niet langer meer alleen in het zorgdomein, maar in een veel breder domein. Samenwerking met de bouwsector, de installatietechnische wereld, de ICT sector, de onderwijssector (immers er is behoefte aan andere type zorgmedewerkers), de welzijnssector, investeerders/projectontwikkelaars,

pensioenfondsen en banken, et cetera zijn wenselijk en noodzakelijk. Niet alleen in termen van uitvoerend, maar ook meedenkend, strategisch en innoverend. De landelijke en gemeentelijke overheid is niet alleen vanuit het zorgbeleid relevant. Maar ook vanuit economisch perspectief (zie de Doetank), vanuit ruimtelijke ordeningsperspectief, wijziging van bestemmingsplannen, huurwetgeving, et cetera.

---

## Bronnen

Actiz (2012, 2013), Jaarkrant. Utrecht: Actiz

Kamer van Koophandel Midden Nederland (2013), *Rapport*. Utrecht: Kamer van Koophandel.

Montfoort, A.P.W.P. van (2013), *Plan Actiz voor 100.000 ouderenwoningen*. Interview Trouw.

Montfort, A.P.W.P. van (2011), *Technologie voor de Zorg en Zorg voor de Technologie*. Oratie Universiteit Twente.

Raad voor Leefmilieu en Infrastructuur (2014), *Langer zelfstandig, een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn*. Den Haag: Raad voor Leefmilieu en Infrastructuur.

Verheggen, P.P. (2012), *Het nieuwe ouder worden*. Utrecht: Motivaction/Actiz.





## Briefadvies ‘Langer zelfstandig’

Een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn

*Henry Meijdam en Annemieke Nijhof*

**In 2013 vraagt de Minister Blok van Wonen en Rijksdienst in samenspraak met staatssecretaris Van Rijn van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur naar de gevolgen van de hervormingen van de langdurige zorg voor de woningmarkt, de governance en voor de ruimtelijke patronen. De Minister vraagt de raad deze gevolgen te bezien in een brede context.**

De raad constateert dat de eerste hoofddoelstelling van de hervormingen van de langdurige zorg, langer zelfstandig wonen met zorg aan huis (zie paragraaf 2.1), zoals beschreven in de Kamerbrief ‘Van systemen naar mensen’<sup>1</sup>, aansluit op de autonome maatschappelijke ontwikkeling dat mensen zelfstandig willen wonen, met regie over hun eigen leven (zie paragraaf 1). Deze hervormingen versnellen de al langer lopende ontwikkeling van kleinschalige woonvormen in de wijk voor mensen met beperkingen en het leveren van meer zorg aan huis. De raad ondersteunt deze keuze voor dit beleidsuitgangspunt. In algemene zin – zo meent de raad – bieden de hervormingen kansen, nu en op de lange termijn: om een sterkere maatschappelijke integratie van mensen met beperkingen in de buurt te bereiken, om mensen met een zorgbehoefte beter hun persoonlijke woonbehoeften te laten realiseren en om ondernemers nieuwe woon- en dienstverleningsconcepten in de markt te laten zetten. De raad constateert echter dat er zich op de korte termijn ook een aantal knelpunten voordoen, mede door de diverse beleidswijzigingen (zie paragraaf 2) en de praktische uitwerking daarvan op het gebied van wonen, zorg en welzijn.

De raad signaleert de volgende belangrijkste knelpunten:

- Er is een toenemend verschil, zowel kwantitatief als kwalitatief, op de woningmarkt ontstaan tussen vraag en aanbod van ‘wonen met zorg’, ‘wonen met diensten’ en andere geschikte woningen voor mensen met beperkingen (zie paragraaf 3.1). In de komende vijf jaar krijgen jaarlijks gemiddeld tienduizend ouderen, dertienhonderd gehandicapten en achthonderd cliënten in de geestelijke gezondheidszorg (ggz), met een lagere zorgindicatie, geen toegang meer tot intramuraal verblijf. Zelfstandig blijven wonen betekent niet vanzelfsprekend dat iemands huidige woning en leefomgeving geschikt zijn om dat - met beperkingen - te doen. Juist kwetsbare mensen kunnen de komende jaren in de knel komen, omdat betaalbare alternatieven voor thuis wonen met zorg nog slechts beperkt beschikbaar zijn.

---

<sup>1</sup> Tweede Kamer (2013). *Beleidsdoelstellingen op het gebied van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Brief van de minister en staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport aan de Tweede kamer van 8 februari 2013. Vergaderjaar 2012-2013, 32620, nr. 78.*

- Er zijn grote verschillen in de ruimtelijke opgave voor wonen, zorg en welzijn tussen steden, randgemeenten en plattelandsgemeenten, als ook daarbinnen (zie paragraaf 3.2). Een lokale inventarisatie van de woning- en voorzieningenbehoefte in regionaal verband is nodig, waarna binnen de lokale context naar oplossingen moeten worden gezocht.
- De korte termijn waarop de beperking van toegang tot intramurale verblijfsvormen wordt geregeld, past niet bij de omvang van de benodigde aanpassingen voor het zorgvastgoed. Herbestemming van vastgoed kost tijd. De raad heeft berekend dat het gaat om ruim 4 miljoen m<sup>2</sup> zorgvastgoed (zie paragraaf 3.3) dat gerenoveerd of herbestemd moet worden. Als organisaties er nu toe overgaan om gebouwen te sluiten - met alle gevolgen van dien voor bewoners en omwonenden - terwijl over een aantal jaar de vraag naar geclusterd wonen met (verpleeg)zorg weer toeneemt door de toenemende vergrijzing, kunnen met meer tijd andere oplossingen dan sluiting worden gerealiseerd en kan kapitaalvernietiging worden voorkomen.
- Coalities, van bijvoorbeeld woningcorporaties, zorginstellingen en welzijnsaanbieders, die voor mensen met een zorgvraag de domeinen wonen, zorg en welzijn verbinden, moeten worden gekoesterd en gestimuleerd. In het licht van de genoemde autonome maatschappelijke ontwikkeling en de doelstelling van de hervormingen, brengen zij de gewenste toekomst van meer zelfregie immers dichterbij. De raad ziet echter dat de vorming van dergelijke coalities onder druk staat door een tekort aan beleidsruimte. De combinatie van de diverse beleidswijzigingen (zie paragraaf 2.1 en 2.2) en onzekerheden in de definitieve wet- en regelgeving, leiden bij diverse organisaties zoals woningcorporaties en zorginstellingen tot focus op het overleven op de korte termijn, het mijden van risico's en het afstoten van taken. Er is nu juist focus nodig op de langere termijn om de gedeelde opgave voor het woon-, zorg- en welzijnsdomein te realiseren.

Om de gewenste kansen op het gebied van wonen, zorg en welzijn te realiseren, ligt er een complexe investeringsopgave:

- Renoveren van zorgvastgoed en het nieuwe bestemmingen geven;
- Geschikt maken van bestaande woningen voor mensen met beperkingen;
- Ontwikkelen van nieuwe woon-zorgconcepten;
- Beter benutten van de mogelijkheden van technologie voor langer zelfstandig wonen;
- Op peil houden of toevoegen van voorzieningen in de buurt voor behoud of vergroting van de woonkwaliteit;
- Innoveren van bestaande zorgprocessen om meer (zwaardere) zorg op maat aan huis mogelijk te maken.

Er zijn dus diverse knelpunten te overwinnen en investeringen te doen. Door de economische crisis en verschillende beleidswijzigingen zijn veel partijen beducht voor het doen van investeringen. Bovendien toetsen toezichthouders strenger op de primaire taakstelling van

partijen. Dit gaat ten koste van het verbindend vermogen tussen partijen, wat in het domein van wonen, zorg en welzijn juist hard nodig is. Bepaalde beleidswijzigingen leiden bij verschillende partijen bovendien tot focus op het eigen belangenkader. En de korte tijdspanne van de hervormingen drijft partijen tot kortetermijnbeslissingen, wat tot kapitaalvernietiging op de langere termijn kan leiden.

De raad vindt dit geen wenselijke situatie. Daarom adviseert de raad het kabinet een heldere visie over wonen, zorg en welzijn uit te werken voor de komende tien tot vijftien jaar. Deze visie bevat een duidelijk standpunt over de vraag voor welke chronische zorgindicaties de scheiding tussen woon- en zorgkosten (zie paragraaf 3.1) gaat gelden en wat de route daar naartoe is. Dit biedt duidelijkheid aan partijen, zodat zij met elkaar een langetermijnstrategie voor het zorgvastgoed en voor huur- en koopwoningen kunnen ontwikkelen en hierin gaan investeren.

Om de knelpunten weg te nemen, beveelt de raad aan om (zie paragraaf 5 voor uitwerking in acht aanbevelingen):

- partijen meer *ruimte* te bieden om verbindingen tussen de domeinen aan te gaan, onder andere door samenwerking tussen partijen in het woon-, zorg en welzijnsdomein als deel van ieders kerntaak te beschouwen, door een verdere financiële scheiding van woon- en zorgkosten te realiseren en voor een goede verbinding tussen het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ) te zorgen;
- investerings

*sprinkels*

 te creëren, onder andere door partijen te stimuleren te investeren in de gezamenlijke opgave, ‘split incentives’ op te lossen en mensen te prikkelen tijdig na te denken over hun wens zelfstandig te (blijven) wonen;
- meer *tijd* en *flexibiliteit* te creëren voor de transformatie van het zorgvastgoed, onder andere door de mogelijkheid van een transitieplan van vastgoedeigenaren met oog voor de sociaal-ruimtelijke context en aandacht voor kwetsbare groepen.

Deze knelpunten en aanbevelingen worden in het vervolg van dit briefadvies verder toegelicht en uitgewerkt.

## 1 Zelfregie en woonwensen

### 1.1 Zelfstandig wonen de norm voor mensen met een (lichtere) zorgvraag

De meeste mensen die hulp of zorg behoeven, willen zoveel mogelijk de regie over hun eigen leven voeren en zoveel mogelijk zelfstandig wonen<sup>2</sup>. Dit geldt voor ouderen met een beperking, voor volwassen verstandelijk en lichamelijk gehandicapten, en voor volwassen ggz-

---

<sup>2</sup> Planbureau voor de Leefomgeving (2013). *Vergrijzing en woningmarkt*. Den Haag; Trimbos-instituut (2012). *Tendrapportage GGZ 2012 - Deel 1: Organisatie, structuur en financiering – Ambulantisering*. Utrecht; Sociaal en Cultureel Planbureau (2005). *Zorg voor verstandelijk gehandicapten*. Den Haag.

cliënten<sup>3</sup>. Het is een fundamentele behoefte aan individuele (keuze)vrijheid, die wordt ondersteund en gestimuleerd door het rijksbeleid. Veel mensen met beperkingen realiseren die behoefte al: zij wonen zelfstandig met hulp of zorg aan huis, eventueel in een beschermde woonomgeving. Van de ouderen met een zorgindicatie woont 74% zelfstandig, van de gehandicapten 60% en van de ggz-cliënten 87%<sup>4</sup>. De verwachting is dat de komende decennia de trend doorzet dat mensen die hulp of zorg nodig hebben op zo veel mogelijk aspecten van hun leven eigen regie willen blijven voeren.

Rijksbeleid dat inzet op het zelfstandig laten wonen van mensen met een zorgvraag is niet nieuw. Eigenlijk was er maar één decennium (1963 – 1975) ‘bejaardenbeleid’, waarbij de bouw van bejaardenhuizen en de verhuizing daar naartoe werden gestimuleerd. Al in de tweede Nota Bejaardenbeleid<sup>5</sup> van 1975 is de belangrijkste boodschap dat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig moeten kunnen blijven wonen. Ook in de ggz en de gehandicaptenzorg is vanaf de jaren zeventig ‘deinstitutionalisering’ een belangrijk aandachtspunt. De bedoeling daarvan is dat mensen met een beperking zoveel mogelijk in een zelfstandige woonsituatie ondersteuning krijgen.

De autonome maatschappelijke ontwikkeling en het rijksbeleid hebben geleid tot grote verschuivingen in de intramurale capaciteit. De intramurale capaciteit van verzorgingshuizen is van 150 duizend plaatsen in 1980 gedaald tot 84 duizend plaatsen in 2010 bij een gelijktijdige verdubbeling van het aantal tachtigplussers (zie bijlage 2, tabel 2 van het briefadvies; zie eindnoot). Nu al ontvangen 688 duizend mensen thuiszorg, hoewel daarvan 369 duizend mensen alleen huishoudelijke hulp ontvangen (zie bijlage 2, tabel 3; van het briefadvies; zie eindnoot).

De vraag naar verstandelijkgehandicaptenzorg is tussen 1998 en 2008 gemiddeld met 9% per jaar toegenomen. Bijna de helft van deze groei heeft plaatsgevonden in langdurig verblijf in instellingen, maar ook de zorg aan huis is sterk gegroeid<sup>6</sup>. In de ggz daalde het aantal klinische plaatsen aanvankelijk tot onder twintigduizend in 2002, maar het aantal is inmiddels weer toegenomen. Beschermde wonen heeft een vlucht genomen van ruim vierduizend plaatsen in 1993 tot ongeveer dertienduizend plaatsen in 2009<sup>7</sup>. In 2012 is een bestuurlijk akkoord gesloten tussen de overheid (ministerie van VWS), ggz-aanbieders, zorgverzekeraars en

---

<sup>3</sup> Dit briefadvies beperkt zich tot de gevolgen voor volwassenen van de hervormingen van de langdurige zorg op de woningmarkt.

<sup>4</sup> Bronnen: Centraal Bureau voor de Statistiek (2013) *Monitor Langdurige Zorg*. Geraadpleegd op 20 december 2013 via <http://www.monitorlangdurigezorg.nl/kerncijfers/indicatie-gebruik/Paginas/default.aspx>; Kwartel, A.J.J. van der (2013) Brancherapport gehandicaptenzorg 2012. Utrecht, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland; Trimbos- instituut (2012). *Trendrapportage GGZ 2012 – Deel 1: Organisatie, structuur en financiering Ambulantisering*. Utrecht.

<sup>5</sup> Tweede Kamer (1975). *Nota bejaardenbeleid 1975*. Vergaderjaar 1974-1975, 13 463, nr. 2.

<sup>6</sup> Ras, M., Woittiez, I., Kempen, H. van & Sadiraj, K. (2010). *Steeds meer verstandelijk gehandicapten? Ontwikkelingen in vraag en gebruik van zorg voor verstandelijk gehandicapten 1998-2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

<sup>7</sup> Trimbos-instituut (2012). *Trendrapportage GGZ 2012 – Deel 1: Organisatie, structuur en financiering Ambulantisering*. Utrecht.

cliëntenorganisaties om tot 2020 de huidige totale beddencapaciteit in de ggz met een derde te verminderen ten opzichte van de omvang in 2008.

## 1.2 Woonwensen en verhuisgeneigdheid van mensen met een zorgbehoefte

De meeste mensen die hulp of zorg nodig hebben dezelfde woonwensen als ieder ander: zelfstandig en betaalbaar wonen in een woning naar keuze, in een prettige buurt met een aantal basisvoorzieningen en een (divers) sociaal netwerk om zich heen<sup>8</sup>. Zij willen verder liever niet verhuizen. Een verhuizing ontregelt hun dagelijks leven meestal sterk, mede doordat hun sociale netwerk wordt ontwricht<sup>9</sup>. Deze geringe verhuisgeneigdheid wordt versterkt doordat een potentiële woning vaak niet voldoet aan hun belangrijkste woonwensen: een sociaal netwerk en de geschiktheid van de woning om zorg te ontvangen, met een beperkte verhoging van de maandlasten. Ter illustratie: in 1995 verhuisden er van iedere duizend 65-plussers 65 mensen; in 2011 waren dit er nog maar 48. Meer dan twee derde verhuisde binnen de eigen gemeente<sup>10</sup>. Eigenaar-bewoners moeten bovendien eerst de eigen woning (kunnen) verkopen en dat is vaak een extra drempel om te verhuizen. Dat probleem speelt zeker een rol in zwakkere delen van de woningmarkt, zoals in krimpgebieden, kwetsbare wijken of bij slecht onderhouden en slecht geïsoleerde woningen.

Zelfstandig blijven wonen betekent niet vanzelfsprekend dat iemands huidige woning en leefomgeving geschikt is om er - met beperkingen - onder eigen regie te blijven leven. Vaak is het nodig om de woning (tijdig) aan te passen om hulp of zorg op maat aan huis te kunnen krijgen. Zelfregie behouden kan ook betekenen dat mensen wel moeten verhuizen, zodat zij in de nieuwe woning en woonomgeving wel goed met hun beperkingen kunnen leven en noodzakelijke hulp of zorg kunnen ontvangen.

De leefomgeving is evengoed bepalend voor de mogelijkheid zelfstandig en naar tevredenheid – niet in eenzaamheid - te kunnen wonen. Dit stelt eisen aan de leefomgeving op het vlak van voorzieningen (zorg, welzijn, winkels, activiteiten), bereikbaarheid, veiligheid en (sociaal) welbevinden. Door een dergelijke vitale leefomgeving kunnen mensen met beperkingen niet alleen zelfstandig wonen, maar kan ook vereenzaming worden beperkt. Mensen die hulp of zorg nodig hebben maken daarom integrale afwegingen - op basis van hun wensen en hun budget – wat voor hen de beste combinatie oplevert van wonen, woonomgeving, zorg, diensten en welzijn. Daarbij brengen de hervormingen van de langdurige zorg een maatschappelijke discussie op gang over de kosten van wonen en zorg, en wie voor welke kosten verantwoordelijk is. De raad ziet een beweging dat steeds meer kosten tot het

<sup>8</sup> Sociaal en Cultureel Planbureau (2004). *Met zorg gekozen? Woonvoorkeuren en woningmarktgedrag van ouderen en mensen met lichamelijke beperkingen*. Den Haag: Ministerie van VROM; Kam, G. de, e.a. (2012). *Kwetsbaar en zelfstandig. Een onderzoek naar de effecten van woonservicegebieden voor ouderen*. Nijmegen: Institute for Management Research.

<sup>9</sup> De Raad voor de Volksgezondheid & Zorg verkent in zijn werkprogramma 2014 de mogelijkheden en grenzen van vermaatschappelijking van de zorg voor verstandelijk gehandicapten en chronische ggz-cliënten.

<sup>10</sup> Planbureau van de Leefomgeving (2013). *Vergrijzing en woningmarkt*. Den Haag.

woondomein worden gerekend, waar mensen zelf verantwoordelijk voor zijn. De zorgkosten die voor rekening van de zorgverzekeraar komen en dus collectief gefinancierd zijn, worden ingeperkt.

## 2 Relevante beleidswijzigingen voor wonen, zorg en welzijn

### 2.1 Hervormingen langdurige zorg: focus op vier verschuivingen

In de hervormingen van de langdurige zorg ligt de focus op vier verschuivingen:

- Meer zelfstandig wonen met zorg aan huis (van intramuraal naar extramuraal);
- Meer regie op lokaal niveau (minder Rijk, meer gemeenten en zorgverzekeraars);
- Gelijkblijvende collectieve kosten bij een grotere zorgbehoefte (hogere particuliere bijdragen);
- Minder formele zorg (en dus meer informele zorg).

Als onderdeel van de hervormingen wordt de toegang tot intramurale zorg voor mensen met een lichtere zorgindicatie beperkt. In 2012 ontvingen circa 263 duizend mensen een indicatie voor intramurale zorg in het kader van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Dit aantal is de laatste jaren ongeveer gelijk gebleven. Het ministerie van VWS verwacht dat als gevolg van de hervormingen circa 78 duizend mensen met een lichtere zorgindicatie geen toegang meer krijgen tot een intramuraal verblijf (zie bijlage 2, tabel 4; van het briefadvies; zie eindnoot). Dit betekent dat er ongeveer 30% minder cliënten met een lichtere zorgindicatie is voor intramurale verzorgingshuizen, gehandicaptenopvang en ggz-instellingen (zie tabel 1). Dit is een grote daling van de benodigde capaciteit, ook al zou de vraag van ouderen naar plaatsen in verzorgingshuizen deels ook zonder dit beleid zijn afgenomen, vanwege de behoefte om zelfstandig te blijven wonen.

Indicaties die geen toegang meer geven tot intramurale zorg	Absoluut aantal mensen	% van totale intramurale capaciteit
Verpleeg- en verzorg (VV) indicaties VV1, VV2, VV3 en 50% van VV4	57.700 mensen	38%
Verstandelijk gehandicapten (VG) indicaties VG1, VG2, 50% van VG3, en Lichamelijk gehandicapten (LG) indicaties LG1, LG3 en Zintuiglijk gehandicapten (ZG) indicatie ZG1 (visueel en auditief)	15.100	19%
Geestelijke gezondheidszorgindicaties GGZ 1 en GGZ 2	5.100 mensen	18%
Totaal alle sectoren	77.900	30%

Tabel 1: Raming van aantal cliënten dat valt onder langer thuis wonen, volgens het scenario uit de Kamerbrief 'Hervorming langdurige zorg'

Bron: Tweede Kamer (2013). 'Hervorming van langdurige ondersteuning en zorg'. Bijlage bij Kamerbrief Hervorming langdurige zorg: naar een waardevolle toekomst, 25 april 2013. Vergaderjaar 2012-2013, 30597, nr. 296.

## 2.2 Andere relevante beleidswijzigingen

Hieronder worden kort diverse andere beleidswijzigingen beschreven die relevant zijn voor de bredere context van met eigen regie zoveel mogelijk zelfstandig wonen.

### ***Scheiden wonen en zorg***

Het kabinet wil met het financieel scheiden van wonen en zorg het budgettaire beslag van de kosten van wonen op de collectieve zorgbegroting verminderen. Mensen betalen zelf hun woonkosten en zorg wordt apart gefinancierd; deels collectief, deels privaat. Deze scheiding zorgt voor transparantie in de verhouding tussen woonkosten en zorgkosten. Deze financiële scheiding wordt nu ingevoerd voor de lichtere zorgindicaties. In de programmabrief 'langdurige zorg' van 1 juni 2011 van het ministerie van VWS wordt de intentie uitgesproken om het scheiden van wonen en zorg ook voor de hogere zorgindicaties geleidelijk door te voeren.

### ***Normatieve huisvestingscomponent voor zorgvastgoed***

Het kabinet voert voor vergoeding van intramurale plaatsen tot en met 2017 stapsgewijs de normatieve huisvestingscomponent (NHC) in. Deze NHC is gekoppeld aan het aantal cliënten dat de zorginstelling daadwerkelijk heeft. Hierdoor heeft een zorginstelling lagere inkomsten bij leegstand, terwijl voorheen kapitaallasten volledig vergoed werden op basis van nacalculatie. De kapitaallastenvergoeding omvatte ook investeringen in gemeenschappelijke ruimtes, brandveiligheid, toegankelijkheid en zorginfrastructuur. Vanaf 2018 dragen zorginstellingen het volledige risico voor leegstand. Bij de verhuur van intramurale woonruimte als (on)zelfstandige woonruimte op de huurmarkt om leegstand te voorkomen, zal het lastig zijn deze investeringen in de huurprijs op te nemen (zie paragraaf 3.3).

### ***DAEB-activiteiten versus niet-DAEB-activiteiten***

De Europese Commissie heeft eind 2011 nieuwe regels aangenomen voor Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB)<sup>11</sup>. Daarin zijn specifieke voorwaarden opgenomen voor het verlenen van staatssteun, zoals een geborgde lening aan woningcorporaties. Een van die voorwaarden is dat woningcorporaties minimaal 90% van hun sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen lager dan 34.678 euro. De Tweede Kamer heeft recent een motie aangenomen om de inkomensgrens voor sociale huurwoningen te verhogen naar 38.000 euro. Voor DAEB-investeringen kunnen woningcorporaties een beroep doen op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Door de garantie van het WSW kunnen zij tegen relatief gunstige rentetarieven lenen bij financiële instellingen. Financiering van niet-DAEB-investeringen komt niet voor deze borgstelling in aanmerking. Woningcorporaties kunnen kiezen voor een juridische of administratieve splitsing tussen DAEB- en niet-DAEB-activiteiten. Een administratieve splitsing staat onder zwaarder toezicht, waarbij minder niet-DAEB activiteiten worden toegestaan die ten dienste staan van de kerntaak.

<sup>11</sup> Diensten van algemeen economisch belang zijn verbonden met publieke belangen tot kwaliteit, toegankelijkheid en leveringszekerheid voor grote groepen burgers.



### **Verhuurderheffing**

Verhuurders die meer dan tien sociale huurwoningen verhuren, betalen een heffing over de waarde van de huurwoningen. Deze verhuurderheffing moet het Rijk in 2014 ruim 1,1 miljard euro opleveren, oplopend tot 1,7 miljard euro in 2017. Deze heffing verlaagt het investeringsvermogen van woningcorporaties voor de gedeelde opgave van het verbinden van wonen, zorg en welzijn.

### **Decentralisatie naar gemeenten**

Gemeenten moeten met meerdere decentralisatieopgaven tegelijk aan de slag: van Jeugdzorg, Participatiewet, Omgevingswet, en het deel van de AWBZ-zorg dat naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) gaat. Gemeenten moeten zich hierbij de rol van regisseur eigen maken, rekening houdend met onzekerheden in de ontwikkelingen en met minder financiële middelen.

## **3 Gevolgen voor de woningmarkt en voor ruimtelijke patronen**

### **3.1 Waar knelt de woningmarkt voor meer zelfregie?**

#### **Grotere vraag naar verzorgd wonen en wonen met diensten**

Het aantal ouderen en het aandeel ouderen nemen toe. Het aandeel 65-plussers stijgt van 16% (2,7 miljoen) in 2012 tot 26% (4,7 miljoen) in 2040. Binnen deze groep neemt het aandeel tachtigplussers sterk toe, tot 44% in 2050<sup>12</sup>. De samenstelling van de oudere huishoudens verandert bovendien in de komende twee decennia. Niet alleen het aantal samenwonenden neemt toe, maar ook het aantal alleenwonenden. Het aantal alleenwonenden stijgt van ongeveer 900 duizend tot 1,4 miljoen in 2030<sup>13</sup>.

Voor ouderen die niet meer worden toegelaten tot intramurale zorg is de aanname dat 80% van de betreffende huishoudens mede door hun zorgvraag toch verhuist<sup>14</sup>. Hoe dat ligt voor gehandicapten en ggz-cliënten is niet duidelijk. Het effect van de beperktere toegang tot intramuraal verblijf op de doorstroming op de woningmarkt lijkt dus beperkt te zijn. Op het geheel aan mutaties (circa 450 duizend per jaar) in de bestaande woningvoorraad (7,26 miljoen woningen) betekent dat maximaal 23 duizend<sup>15</sup> verhuisbewegingen minder in 6 jaar. De woningmarkt is wel veranderd. De dynamiek op de markt van de jaren negentig en de eerste jaren van deze eeuw was groot, met veel transacties en forse prijsstijgingen. De huidige markt is statischer, met minder verhuizingen en lagere prijzen. Juist in de huidige woningmarkt met een lage doorstroming kan elke verhuizing belangrijk zijn voor het op gang

---

<sup>12</sup> Huisman, C., Jong, A. de, Duin, C. van, Stoeldraijer, L. (2013). *Regionale prognose 2013-2040*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving en Statistics Netherlands.

<sup>13</sup> Campen, C. van (2011). *Kwetsbaar alleen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

<sup>14</sup> Galen, J. van, Willems, J. & Poulus, C. (2013). *Monitor investeren voor de toekomst 2012*. Delft: ABF Research.

<sup>15</sup> Zie bijlage 2, tabel 4: max. 4.600 ggz-cliënten + max. 6.500 gehandicapten + 20% van 55.700 ouderen.

brengen van een verhuisketen, waardoor het effect van het extramuraliseringsbeleid groter wordt.

De vraag naar ‘verzorgd wonen’ groeit. Verzorgd wonen houdt in dat zorg- en hulpverlening vanuit een nabijgelegen steunpunt kan worden geleverd. Deze vraag is nu al groter dan het aanbod. Het tekort is al jaren ruim 40 duizend woningen; 30% ten opzichte van de voorraad in 2012. Deze vraag zal door de extramuralisering binnen de sector verpleging en verzorging in de periode 2013-2021 toenemen met ruim 41 duizend woningen tot 81 duizend woningen. Ook is er nu al een tekort van 26% - ruim 46 duizend woningen - aan ‘wonen met diensten’. Dit zijn woningen in complexen met extra diensten als maaltijdverzorging en

gemeenschappelijke ruimten<sup>16</sup>. Tabel 5 in bijlage 2 (van het briefadvies; zie eindnoot) geeft ook een groeiend tekort aan in de categorie ‘overige ouderenwoningen’. Deze categorie betreft woningen speciaal bestemd voor ouderen volgens de bewoners, niet vallend onder verzorgd wonen of wonen met diensten, bijvoorbeeld een appartementencomplex voor 55-plussers. Dit tekort is opgelopen tot 63 duizend woningen (31%) in 2012. De vraag naar deze drie categorieën woningen neemt vooral toe door demografische ontwikkelingen.

De tekorten zijn in belangrijke mate kwalitatief: in veel woningen in de bestaande voorraad zijn aanpassingen nodig om ze blijvend geschikt te maken voor bewoning door mensen met beperkingen. Dit geldt zowel voor de huursector als de eigenwoningsector. De raad verwacht dat de diversiteit aan woonbehoeften alleen maar zal toenemen, ook binnen de groep ouderen. Gehandicapten en ggz-cliënten zoeken ook steeds vaker naar een woning op de reguliere markt. Dit vraagt om een veel diverser aanbod van woonconcepten. Denk aan geclusterd of individueel wonen, grotere of kleinere kamers, met invloed van de bewoners op de mate van ondersteuning en zorg, ondersteund door technologie op maat, in een stedelijke omgeving of op het platteland. De grotere diversiteit wordt mede mogelijk gemaakt door de vergroting van de transparantie in de zorg- en woonkosten. Dat bevordert de keuzevrijheid van mensen in de verhouding tussen prijs en kwaliteit van woon- en zorgaanbod. Om het aanbod beter aan te laten sluiten op de behoeften van mensen, vindt de raad het noodzakelijk dat ook in de intramurale zorgverlening de woonkosten en de zorgkosten apart worden afgerekend. De huidige werkwijze leidt tot uniformering van de woonomstandigheden en belemmert daarmee de keuzevrijheid van mensen. Het biedt ook meer kansen aan burgerinitiatieven en innovatieve ondernemers met nieuwe arrangementen. De raad is daarom voorstander van het invoeren van een verdere financiële scheiding tussen woon- en zorgkosten voor chronische zorgindicaties, zoals ook door de Raad voor de Volksgezondheid & Zorg<sup>17</sup> en de Sociaal-Economische Raad<sup>18</sup> is bepleit. Het kabinet zou daartoe een heldere visie moeten uitwerken voor de komende tien tot vijftien jaar, met een duidelijk standpunt over de

<sup>16</sup> Galen, J. van, Willems, J. & Poulus, C. (2013). *Monitor investeren voor de toekomst 2012*. Delft: ABF Research.

<sup>17</sup> Raad voor de Volksgezondheid & Zorg (2005). *Mensen met een beperking in Nederland. De AWBZ in perspectief*. Zoetermeer.

<sup>18</sup> Sociaal-Economische Raad (2012). *Naar een kwalitatief goede, toegankelijke en betaalbare zorg*. Den Haag.

vraag voor welke chronische zorgindicaties de scheiding tussen woon- en zorgkosten gaat gelden en wat de route daar naartoe is.

### **Vitale leefomgeving van groot belang**

Zoals genoemd in paragraaf 1.2 is de woonomgeving zeker zo belangrijk als de woning voor het onder eigen regie zoveel mogelijk zelfstandig wonen. Een vitale leefomgeving kan ook wegvallen, bijvoorbeeld doordat een verzorgingshuis sluit. De eerste voorbeelden van geplande sluitingen komen inmiddels in het nieuws. De zorg- en welzijnsfuncties van het verzorgingshuis aan omwonenden vallen weg en het vertrek van de bewoners leidt tot een kleinere klantengroep voor winkels en activiteiten in de buurt. Het sluiten van een verzorgingshuis raakt dus niet alleen de bewoners, maar ook de buurt.

Eerstelijns- en anderhalvelijnscentra (centra waarin tweedelijns expertise wordt geïntegreerd met eerstelijns functies) dienen bij voorkeur binnen vergrijzende buurten te worden gerealiseerd, omdat mensen die zorg nodig hebben sterk gehecht zijn aan hun vertrouwde woonomgeving (zie paragraaf 1.2). Onderzoek laat zien dat ouderen in woonservicegebieden langer zelfstandig wonen dan in vergelijkbare andere woonwijken<sup>19</sup>. Ook de wijkgerichte aanpak, de inzet van wijkverpleegkundigen, concepten als Buurtzorg<sup>20</sup> en ICT-hulpmiddelen kunnen een belangrijke rol spelen in het zelfstandig blijven wonen. Een geschikte woning en woonomgeving werken dan ook preventief voor een grotere zorgvraag.

Vanwege de huidige stagnatie op de woningmarkt, is het voor mensen die hulp of zorg nodig hebben lastiger om snel te verhuizen. Woningcorporaties kunnen deze mensen ook moeilijker snel huisvesten. De woningen die wel beschikbaar komen, zijn vaak niet de meest gewilde wat betreft kwaliteit en woonomgeving. De leefbaarheid van een buurt kan voor bepaalde groepen gehandicapten en ggz-cliënten extra van belang zijn om zelfstandig te kunnen wonen. Als deze groepen slechts weinig huur kunnen opbrengen, kunnen zij juist in wijken terechtkomen waar bijvoorbeeld veiligheidsissues en sociale issues spelen.

### **3.2 Ruimtelijke patronen: een zeer divers beeld**

In absolute aantallen neemt in de nabije toekomst in de steden het aantal ouderen het sterkst toe, omdat hier al de meeste (oudere) mensen wonen. Het zijn vooral de plattelandsgemeenten die relatief het sterkst vergrijzen. Het verschil in de mate van vergrijzing tussen stad en platteland blijft de komende jaren bestaan<sup>21</sup>. Op regionaal niveau neemt vooral in de Randstad, Flevoland, oostelijk Noord-Brabant en West-Friesland het

---

<sup>19</sup> Kam, G. de, et al. (2012). *Kwetsbaar en zelfstandig. Een onderzoek naar de effecten van woonservicegebieden voor ouderen*. Nijmegen: Institute for Management Research.

<sup>20</sup> <http://www.buurtzorgnederland.com/>

<sup>21</sup> Planbureau voor de Leefomgeving (2013). *Vergrijzing en Ruimte. Gevolgen voor de woningmarkt, vrijetijdsbesteding, mobiliteit en regionale economie*. Den Haag.

aandeel 65-plussers fors toe<sup>22</sup>. In plattelandsgregio's is het niet altijd rendabel of haalbaar om het voorzieningenaanbod in dorpskernen op peil te houden. Bovendien krimpt juist in de sterkst vergrijzende regio's het aantal jongere mensen dat zorg en diensten kan leveren aan ouderen<sup>21</sup>. Hier kunnen investeringen in technologische en organisatorische oplossingen, zoals e-health, domotica, de oprichting van zorgcoöperaties en de bezorging aan huis vanuit (internet)winkels, mogelijkheden bieden aan mensen die hulp of zorg nodig hebben om ook in kleinere kernen zelfstandig te wonen<sup>23</sup>. Ook ziet de raad het ontstaan van burgercoöperaties die kleinschalige woonconcepten opzetten en zorgvoorzieningen in een dorp organiseren. De schaalvergroting van regionale publieke voorzieningen, zoals ziekenhuizen, bibliotheken en welzijnscentra, die de bereikbaarheid ervan bemoeilijken, blijft wel een aandachtspunt omdat de mobiliteit van mensen met een beperking afneemt<sup>21</sup>.

Een ontwikkeling naar een sterkere ruimtelijke concentratie, bijvoorbeeld in de vorm van een seniorenstad (zoals ze in bijvoorbeeld Florida voorkomen), valt niet te verwachten. Door autonome ontwikkelingen (bijvoorbeeld door een beperkt aantal leeftijdscohorten in een wijk) kunnen wel vormen van concentratie van ouderen op een lager schaalniveau (wooncomplex, flat, hofje) ontstaan. Vormen van concentratie kunnen ook ontstaan vanuit een behoefte aan samenwonen van een groep mensen die hulp of zorg nodig heeft of van (mantel)verzorgers. Vanuit gevoelens van onveiligheid en eenzaamheid, een wens naar 'ons soort mensen' in de nabijheid, naar een mantelzorger direct in de buurt of om met een aantal mantelverzorgers en vrijwilligers samen aan een groep hulp of zorg te kunnen verlenen, ontstaat een groter scala aan particuliere woonvormen.

Uiteindelijk ontstaan er niet alleen flinke verschillen tussen steden, randgemeenten en plattelandsgemeenten, maar ook daarbinnen. En binnen gemeenten weer per wijk of per kern. Dit vraagt om een lokale inventarisatie van de woonbehoeften. Regionale afstemming is hierbij gewenst, omdat woningcorporaties en zorginstellingen vaak regionaal zijn georganiseerd en mensen veelal binnen een regio kijken naar het beschikbare aanbod op de woningmarkt. Daarnaast vragen sommige voorzieningen om een regionale schaalgrootte om rendabel te zijn.

### 3.3 Grotere financiële risico's voor eigenaren van zorgvastgoed

De ontwikkelingen op de woningmarkt en de beleidswijzigingen (zie paragraaf 2) zetten de eigen vermogens van eigenaren van zorgvastgoed onder druk en vergroten hun financiële risico's. Het zorgvastgoed is voor een derde in eigendom van woningcorporaties en voor ruim twee derde van zorgaanbieders<sup>24</sup>. De beperktere toegang van ouderen tot intramuraal verblijf

<sup>22</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). Gemeenten zien aantal 65-plussers tot 2040 toenemen. Artikel, 26 juli 2012. Geraadpleegd op 20 december 2013 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vergrijzing/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-bt-iag-65-plussers.htm>

<sup>23</sup> Mulder, H. (2013). *Meta-analyse Zorg op afstand*. Utrecht: In voor zorg!

<sup>24</sup> Tweede Kamer (2012). *Technische briefing Scheiden wonen en zorg door VWS 7 maart 2012*. Bijlage bij: Beantwoording Kamervragen over technische briefing over scheiden wonen en zorg in AWBZ. vergaderjaar 2011-2012, 2012Z06716.

raakt vooral de verzorgingshuizen. Woningcorporaties bezitten ruim vijftigduizend wooneenheden in verzorgingshuizen; de helft van het totale aantal<sup>25</sup>. Er is ruwweg sprake van drie soorten risico's voor eigenaren van zorgvastgoed dat ingericht is op het leveren van zorg aan mensen met lichtere zorgindicaties:

Exploitatierisico's nemen toe door een afnemende (zekerheid over de) omvang van de omzet (zie ook bijlage 2, tabel 6; van het briefadvies; zie eindnoot) de komende jaren door het extramuraliseringsbeleid en door de overgang naar de NHC.

Boekwaarderisico's nemen toe door de afgenomen zekerheid van verhuur en omzet, waardoor de boekwaarde van zorgvastgoed afneemt.

(Her)financieringsrisico's worden groter door de afgenomen zekerheid van inkomsten.

Financiers (banken, beleggers) en waarborgende instanties (zoals gemeenten, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en het Waarborgfonds voor de Zorgsector) verwerken deze onzekerheid door in de kosten van (her)financiering van zorgvastgoed.

Voor verschillende eigenaren kunnen de risico's anders uitpakken. De verschillende belangen van partijen, die elkaar juist zouden kunnen versterken, leiden soms tot strijd. Zo kan een zorgaanbieder, gericht op overleven op de korte termijn, ervoor kiezen juist die locaties af te stoten die hij huurt van een woningcorporatie en de locaties in eigendom te blijven exploiteren. Dit hoeft in een breder maatschappelijk perspectief niet de beste keuze te zijn. De risico's voor woningcorporaties met veel verzorgingshuizen in hun portefeuille zijn hierdoor ook groter, waardoor hun investeringsvermogen verder onder druk kan komen te staan. Er is behoefte aan een grotere flexibiliteit in zorgvastgoed, waarbij een locatie voor verschillende doelgroepen geschikt kan zijn ('gespikkeld wonen') en meerdere functies onder een dak worden samengebracht. Opties voor eigenaren van zorgvastgoed om risico's te verminderen of met leegstand om te gaan, zijn:

- **Aanbieden van zwaardere verblijfszorgvoorzieningen**

Het aantal plaatsen in verpleeghuizen is gestegen van 46 duizend in 1980 tot 74 duizend in 2010 (zie bijlage 2, tabel 2; van het briefadvies; zie eindnoot). De gemiddelde verblijfsduur is minder dan een jaar. Het aantal benodigde plaatsen zal door de demografische ontwikkeling verder stijgen<sup>26</sup>. Om van verzorgingsplaatsen zwaardere verpleegplaatsen te maken, moet wel contracteerruimte voor extra verpleegplaatsen bij de zorgkantoren beschikbaar zijn voor die specifieke locatie.

- **Zelf verhuren van (on)zelfstandige appartementen in combinatie met thuiszorg**

Deze optie sluit aan bij de vraag naar meer mogelijkheden om verzorgd te wonen en te wonen met diensten. De zorginstelling moet dan wel bereid zijn om verhuurder van (on)zelfstandige wooneenheden te worden of hiervoor samen te werken met een woningcorporatie of een

---

<sup>25</sup> ING (2013). *Themavisie Scheiden wonen zorg in de AWBZ Deel II – Woningcorporaties*.

<sup>26</sup> ING (2013). *Themavisie Scheiden wonen zorg in de AWBZ: Deel 1 – Ouderenzorginstellingen*.

particuliere verhuurder. Als het kleinere woningen betreft, kan het gewenst zijn een huurprijs onder de sociale huurgrens van 699 euro per maand te hanteren, zodat ze bereikbaar zijn voor mensen met lagere inkomens. Deze sociale huurgrens zal de volledige toepassing van de servicetoeslag van 35% die binnen het woningwaarderingssysteem (WWS) mogelijk is, vaak onmogelijk maken. Ook bij hogere huurprijzen op de vrije huurmarkt kan deze servicetoeslag de woningen uit de markt prijzen. Dit betekent dat het voor bestaand zorgvastgoed, gebouwd onder de vorige regelgeving, lastig is via verhuur de volledige kapitaallastenvergoeding terug te verdienen. Afhankelijk van de leeftijd van het zorgvastgoed kan renovatie nodig zijn om aan de kwalitatieve wensen van mensen voor appartementen te voldoen.

- **Verhuren aan andere groepen**

Verhuren aan andere groepen zoals studenten, starters of hogere inkomens, houdt een drastisch andere rol voor zorginstellingen in en is dan ook meer weggelegd voor woningcorporaties en particuliere eigenaren van zorgvastgoed. De locatie, de indeling en de staat van het pand bepalen of verhuur aan andere doelgroepen (makkelijk) te realiseren is. Niet elke gemeente heeft studenten onder haar inwoners en meer vermogende doelgroepen stellen hogere eisen aan het comfort van de woning.

- **Afstoten of slopen van vastgoed**

Gezien de overcapaciteit die gaat ontstaan in het aantal plaatsen in verzorgingshuizen en de soms beperkte mogelijkheden voor een (snelle) herbestemming, of door de leeftijd van panden, kan afstoten van zorgvastgoed of slopen nodig zijn. De raad maakt zich zorgen over de signalen dat sommige zorginstellingen snel vastgoed afstoten, enkel op basis van een kortetermijnstrategie binnen hun eigen belangenkader. Het snel sluiten van een zorglocatie mag voor de balans van de zorginstelling de goedkoopste oplossing zijn, in een breder maatschappelijk perspectief gezien kan het een dure optie zijn. Bij verkoop van een pand en de grond, moet het College sanering zorginstellingen instemmen met de verkoopprijs. Als toestemming pas bij hogere marktprijzen wordt verleend, haken niet-commerciële kopers als woningcorporaties voor een andere maatschappelijke bestemming voor het pand af. De korte termijn waarop de beperking van toegang tot intramurale verblijfsvormen wordt geregeld, vergroot de kans op sluitingen. Een geleidelijker tijdpad past beter bij de omvang van de benodigde aanpassingen voor het zorgvastgoed. De raad heeft berekend dat het gaat om ruim 4 miljoen m<sup>2</sup> vastgoed van ouderenzorginstellingen, gehandicaptenzorg en ggz-locaties<sup>27</sup> dat gerenoveerd of herbestemd moet worden. Door de leegstand van ander maatschappelijk vastgoed, kantoren en winkels, wordt het vastgoedprobleem er dus niet kleiner op. Ter vergelijking: ruim 7 miljoen m<sup>2</sup> kantoorruimte staat leeg. Zorginstellingen liggen vaak wel op betere locaties voor herbestemming dan kantoren. Als organisaties er nu toe overgaan om gebouwen te sluiten - met alle gevolgen van dien voor bewoners en

---

<sup>27</sup> 77.900 (tabel 1) minder intramurale plaatsen à 60 m<sup>2</sup> (op basis van TNO (2009), *Investeringskosten per ZZP, basis voor een NHC voor de Care*. Utrecht) komt overeen met ruim 4,5 miljoen m<sup>2</sup>.

omwonenden - terwijl over een aantal jaar de vraag naar geclusterd wonen met (verpleeg)zorg weer toeneemt door de toenemende vergrijzing, kunnen met meer tijd andere oplossingen dan sluiting worden gerealiseerd en kan kapitaalvernietiging worden voorkomen. Gehandicapteninstellingen hebben vanwege de langere gemiddelde verblijfsduur van hun bewoners een langere termijn om hun vastgoed aan te passen dan ouderenzorginstellingen. De afbouw van het aantal bedden treft bij ggz-instellingen vooral lichtere vormen van beschermd wonen bij de regionale instellingen voor beschermd wonen (RIBW's). Daarnaast wordt door het beperken van de opnameduur het aantal benodigde bedden verlaagd.

## **4            Complexe opgave voor partijen: verbindingen gewenst**

### **4.1          Complexe investeringsopgave**

Om de gewenste veranderingen op het gebied van wonen, zorg en welzijn te realiseren, ziet de raad naast de opgave voor het zorgvastgoed zoals hiervoor gezegd ook een complexe investeringsopgave voor het:

- Geschikt maken van bestaande woningen voor mensen met beperkingen;
- Ontwikkelen van nieuwe woon-zorgconcepten;
- Beter benutten van de mogelijkheden van technologie voor langer zelfstandig wonen;
- Op peil houden of toevoegen van voorzieningen in de buurt voor behoud of vergroting van de woonkwaliteit;
- Innoveren van bestaande zorgprocessen om meer (zwaardere) zorg op maat aan huis mogelijk te maken.

Er zijn geen eenduidige cijfers over de financiële omvang van de investeringsopgave. In algemene zin is de omvang van de investeringen afhankelijk van factoren zoals (a) de mate van gewenst wooncomfort van mensen en de mate waarin zij bereid en in staat zijn om te betalen voor woningaanpassingen, voorzieningen en diensten; (b) de visie van zorgaanbieders op de benodigde woningaanpassingen om zorg te kunnen leveren; (c) het resultaat van de afweging tussen bereikbaarheid en betaalbaarheid voor de benodigde schaalgrootte van voorzieningen; (d) wet- en regelgeving bijvoorbeeld voor brandveiligheid en toegankelijkheid.

#### ***Geslacht maken van bestaande woningen voor mensen met beperkingen***

De meerderheid van de bestaande woningen is in bezit van eigenaar-bewoners. Eigenaar-bewoners zijn ook zelf aan zet om (tijdig) hun woning geschikt te maken voor leven met beperkingen. Zij zijn alleen niet altijd in staat of bereid de benodigde investeringen op te brengen. De benodigde investeringen kunnen sterk verschillen per woning en per gewenste aanpassing. Zo kost een hogere toiletput ongeveer 300 euro, een aantal sensoren met ICT-technologie enkele duizenden euro's, en kunnen de kosten voor het verbreden van deuren en het vergroten van de badkamer oplopen tot 50.000 euro. Omdat het vermogen van eigenaar-

bewoners vaak in het huis zelf vastzit, is het gewenst dat banken met een faciliteit komen voor hun klanten om voor dit soort aanpassingen geheel of gedeeltelijke afbetaalde hypotheek weer te verhogen. De Taskforce Verzilveren<sup>28</sup> heeft hierover diverse aanbevelingen gedaan.

Ook huurwoningen moeten in voorkomende gevallen geschikt gemaakt worden voor mensen met beperkingen. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van bewoner, verhuurder en gemeente. Kleine aanpassingen kunnen ook door huurders zelf worden gerealiseerd. Als huurders in overleg met de woningcorporatie grotere aanpassingen zelf willen regelen, zou deze investering wellicht in de huur kunnen worden gecompenseerd. Als er aanpassingen nodig zijn die de bewoner zelf niet financieel kan dragen, kan hij de gemeente vragen om een tegemoetkoming in de kosten uit het Wmo-budget. Er zijn inmiddels corporaties en gemeenten die een Wmo-convenant afsluiten. Daarin worden gezamenlijk afspraken gemaakt over woningaanpassingen en de verantwoordelijkheid daarin voor woningcorporatie en gemeente. Het leidt tot kortere wachttijden voor de huurder en efficiëntere inzet van budgetten.

### ***Ontwikkelen van nieuwe woon-zorgconcepten***

De vraag naar woon-zorgconcepten wordt steeds diverser<sup>29</sup>. Dit vereist ook een diverser aanbod. Voorbeelden van vernieuwd aanbod zijn er genoeg. Vertrouwde aanbieders ontwikkelen nieuwe producten zoals woningcorporaties die kangoeroewoningen (twee zelfstandige woonruimtes die aan elkaar verbonden zijn) en mantelzorgwoningen (compacte, verplaatsbare wooneenheden die bijvoorbeeld in de tuin worden geplaatst voor het verzorgen van een hulpbehoevend familielid) aanbieden. Woningcorporaties werken ook mee aan initiatieven van derden, zoals ouders van kinderen met een beperking of ouderen die een eigen woongroep willen starten. Of aan initiatieven zoals de stichting Thuis in Welzijn, die kleinschalige woonvoorzieningen voor (dementerende) alleenstaande ouderen ontwikkelt. Ook zijn er groepen mensen die hun eigen gewenste woonvorm realiseren door collectief particulier opdrachtgeverschap. Ondernemers bieden nieuwe woon-zorgconcepten aan en ontwikkelen nieuwe vormen van dienstverlening aan huis. Zo biedt TNT aan om artikelen niet alleen te bezorgen, maar ook te installeren en zijn er supermarkten die een taxiservice voor ouderen organiseren.

Naast andere vormen van wonen, zijn ook andere vormen van zorg gewenst en mogelijk. Met name op het platteland zijn er diverse zorgcoöperaties opgericht, die gezamenlijk zorg inkopen en vaak ook vrijwilligerswerk coördineren voor hulp aan en zorg voor mensen in de buurt. Hierdoor kunnen mensen met een beperking toch in de kleinere plattelandskernen blijven wonen. Met behulp van een persoonsgebonden budget (pgb) is het ook goed mogelijk de zorg anders te organiseren. Denk bijvoorbeeld aan de Thomashuizen; kleinschalige woonvoorzieningen voor zes à acht mensen met een verstandelijke beperking, geleid door meestal twee zorgondernemers die zelf ook bij het Thomashuis wonen.

<sup>28</sup> Taskforce Verzilveren (2013). *Eigen haard is zilver waard*.

<sup>29</sup> Castelijns, E., Kollenburg, A. van, Meerman, W. te (2013). *De vergrijzing voorbij*. Utrecht: Berenschot.



### ***Beter benutten van de mogelijkheden van technologie***

'Zorg op afstand' draagt bij aan de toekomstbestendigheid van de langdurige zorg. Dat is de uitkomst van een meta-analyse van zeventien 'In voor zorg'-trajecten. Door thuistechnologie (domotica) en effectief ingerichte zorgopvolging van sensorsignalen kunnen mensen die zorg nodig hebben langer thuis blijven wonen. Er is door technologie ook minder inzet van zorgprofessionals nodig. Het onderzoek<sup>30</sup> toont aan dat de arbeidsbesparing kan oplopen tot 20%. Zowel cliënten als medewerkers geven aan door zorg op afstand tevredener te zijn dan bij de traditionele zorgverlening. Vanuit andere pilot-projecten worden er desondanks ook kanttekeningen geplaatst bij de introductie van technologie in het zorgproces. De verwachtingen kunnen te hooggespannen zijn, alleen subsidies kunnen de aanleiding zijn om projecten op te starten of de technologie wordt niet of nauwelijks verbonden met de reguliere zorgprocessen in de organisatie<sup>31</sup>. Een goede businesscase kan lastig zijn of zorgmedewerkers zijn terughoudend om technologie toe te passen. Soms wordt ook de individuele gebruiker uit het oog verloren. Er is dan meer sprake van een 'technology push' door aanbod van een producent dan van een vraag van iemand die zorg nodig heeft. Aandacht voor de individuele gebruikersvriendelijkheid van de technologie is van belang, net als het betrekken van de eindgebruiker bij de invoering ervan.

Met een volgende generatie zorgvragers en mantelzorgers die gewend is aan het gebruik van diverse technologieën, wordt de vraag naar technologie ook groter. De urgentie voor verdere invoering van technologieën wordt de komende jaren steeds groter, mede vanwege lagere budgetten van gemeenten die aan een steeds grote zorgvraag moeten voldoen met steeds minder zorgpersoneel. Dit betekent ook dat er ondanks alle beleidsveranderingen, met lagere budgetten als gevolg, voldoende prikkels moeten zijn om te investeren in verdere implementatie van technologische oplossingen. Op de langere termijn kunnen ook technologische ontwikkelingen als zorgrobotten, zelfsturende auto's, gametechnologie en exoskeletten<sup>32</sup> de zelfredzaamheid van mensen vergroten.

### ***Op peil houden of toevoegen van voorzieningen in de buurt voor behoud of vergroting van de woonkwaliteit***

Voorzieningen zoals winkels, mobiliteitsdiensten, dagbesteding en zorgpunten kunnen op gewenste locaties ontbreken. De gewenste locaties voor deze voorzieningen kunnen ook in de tijd wijzigen. Er is regie van de gemeente nodig om ervoor te zorgen dat voorzieningen zoveel mogelijk op de juiste plaats aanwezig zijn. Gemeenten moeten er dan ook op bedacht zijn dat de vergrijzing door buurten 'beweegt'. Nieuwbouwwijken met veel jonge gezinnen zijn na veertig tot vijftig jaar vergrijzende wijken. Vergrijzde wijken kunnen op hun beurt na verloop van tijd weer verjongen.

---

<sup>30</sup> Mulder, H., (2013). *Meta-analyse Zorg op afstand*. Utrecht: In voor zorg!

<sup>31</sup> Zorg voor de Toekomst Noord- en Oost-Groningen (2013) *Zorg dichtbij. Resultaten van de actielijn zorg dichtbij in een notendop*.

<sup>32</sup> Uitwendige robotframes om mensen heen, die ze kunnen helpen in het beter functioneren, bijvoorbeeld lopen.

### ***Innoveren van bestaande zorgprocessen om meer (zwaardere) zorg op maat aan huis mogelijk te maken***

Om meer (zwaardere) zorg op maat aan huis mogelijk te maken, moeten bestaande zorgprocessen worden aangepast. Dit vraagt om een cultuurverandering binnen de langdurige zorg, waarbij niet langer het systeem centraal staat, maar de mensen met hun mogelijkheden. De zorg wordt zo veel mogelijk georganiseerd rondom het leven van mensen, en minder het leven van mensen rondom de zorg.

## **4.2 Rollen van partijen**

De investeringen moeten opgebracht worden door eigenwoningbezitters, huurders, burgerinitiatieven, woningcorporaties, zorginstellingen, welzijnaanbieders, particuliere projectontwikkelaars, zorgverzekeraars, ondernemers, en overheden. Coalities tussen deze partijen die voor mensen met een zorgvraag de domeinen wonen, zorg en welzijn verbinden, brengen de gewenste toekomst voor deze mensen dichterbij. Het gaat immers om een integrale opgave: alle drie de domeinen (wonen, zorg en welzijn) zijn van belang om mensen die hulp of zorg nodig hebben met zelfregie zo lang zelfstandig mogelijk te laten wonen. Onderzoek heeft aangetoond dat welzijn, dus zich lichamelijk, psychisch en sociaal zo goed mogelijk voelen, de zorgvraag van mensen beperkt en preventief werkt op de vraag naar meer zorg. De raad ziet dat de vorming van dit soort coalities onder druk staat door een tekort aan beleidsruimte. De combinatie van de versnelling van de autonome maatschappelijke ontwikkeling van zo zelfstandig mogelijk willen wonen, beleidswijzigingen zoals de verhuurderheffing, de normatieve huisvestigingscomponent (zie paragraaf 2.2), verscherpt toezicht op primaire taken, decentralisatie van taken naar gemeenten en onzekerheden rondom deze beleidswijzigingen totdat definitieve regel- en wetgeving tot stand is gekomen, leiden bij diverse organisaties tot focus op overleven op de korte termijn, risicomijdend gedrag en afstoten van taken. Er is juist focus nodig op de langere termijn voor de integrale opgave voor het woon-, zorg- en welzijnsdomein.

Collectief wachten met investeringen tot de crisis voorbij is, vindt de raad niet raadzaam. De raad ziet juist mogelijkheden om mensen met een zorgvraag zelf en creatieve ondernemers een grotere rol in deze integrale opgave te laten krijgen. Als zij de ruimte krijgen voor hun ideeën, kan de hulp- of zorgvraag van mensen efficiënt worden gekoppeld aan slim, nieuw aanbod. Partijen als woningcorporaties, zorgaanbieders en zorgverzekeraars kunnen hierin de samenwerking opzoeken. Er moet een goede mix gevonden worden tussen het activeren van de investeringskracht van de bewoners zelf, van ondernemers, zorgaanbieders, woningcorporaties en andere verhuurders, en van de overheid. Vanuit een breder belangenkader kunnen partijen wel komen tot handelingsperspectieven voor de lange termijn, uitgaande van de vraag van mensen en hun eigen mogelijkheden.

## **5 Aanbevelingen: zorg voor ruimte, flexibiliteit, juiste prikkels en tijd**

De transformatie van wonen en zorg is een van de grote maatschappelijke vraagstukken. Net als in andere domeinen (economisch, sociaal, ecologisch) is een zoektocht gaande naar nieuwe normen en naar maatschappelijke en economische waarden, en naar een nieuwe invulling van begrippen als (terug)verdienmodel, duurzaamheid, gelijkheid en sturing. Tijdens deze zoektocht kunnen oude arrangementen schuren met nieuwe, nog in ontwikkeling zijnde arrangementen. De verschillende partijen groeien naar nieuwe rollen, waarbij de rol van de overheid er minder een zal zijn van centrale sturing en meer een van regie, als marktmeester en facilitator.

De opgaven verschillen tussen wijken, gemeenten, regio's en provincies. De oplossingen binnen de verschillende contexten zijn dus maatwerk. Dat gaat alleen lukken als het einddoel duidelijk is voor alle partijen, met een gevoel van een gemeenschappelijk belang. Dit vraagt om ruimte voor samenwerking (paragraaf 5.1), om prikkels voor partijen om te investeren (paragraaf 5.2) en om tijd en flexibiliteit voor de transitie (paragraaf 5.3). Op deze drie terreinen formuleert de raad dan ook aanbevelingen. In bijlage 1 (van het briefadvies; zie eindnoot) worden deze aanbevelingen doorvertaald naar de agenda voor diverse partijen.

### **5.1 Creëer ruimte voor samenwerking**

- **Beschouw samenwerking tussen betrokken partijen als deel van ieders kerntaak**

Het is goed dat partijen, zowel publiek als privaat, zich in eerste instantie concentreren op hun kerntaak. Daarbij moet wel ruimte zijn, zowel financieel als beleidsmatig, om samen te werken met andere partijen om aan de vraag van mensen te kunnen voldoen. Immers, de hulp- en zorgvraag van mensen beperkt zich niet tot één domein. Zorg er bijvoorbeeld voor dat zowel corporatie als zorginstelling in hun budget ruimte mogen maken voor het gezamenlijk financieren van een ontmoetingsruimte of eerste- en anderhalvelijnsvoorzieningen in de buurt, eventueel ondersteund door de gemeente.

Sluit de bekostiging van de zorg hierop aan, zodat er ruimte komt voor een bijdrage aan een integraal product - dat aansluit bij zowel de behoefte van mensen als de preventie van zorgkosten - in plaats van een puur sectorale prestatie.

- **Realiseer een verdere financiële scheiding van woon- en zorgkosten**

Laat de zorgaanbieders van intramurale zorg transparant maken welke kosten gerelateerd zijn aan wonen en welke aan zorg voor chronische zorgindicaties. Dat is overigens geen oproep tot twee verschillende rekeningen voor de zorgvrager van één aanbieder. Het is wel belangrijk om duidelijk te maken welke kosten gemaakt worden in het woondomein en welke in het zorgdomein. Dit maakt het mogelijk ook voor een andere (hogere of lagere) kwaliteit van wonen te kiezen, wat de keuzevrijheid van mensen vergroot. Dit is de eerste stap in de richting van het verder invoeren van het scheiden van woon- en zorgkosten voor chronische zorgindicaties.

- **Zorg voor een goede verbinding tussen de waarborgfondsen WSW en WFZ**

Ook het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en het Waarborgfonds voor de Zorgsector lijken zich terug te trekken op hun eigen domein. Hierdoor dreigt een gat te ontstaan in de borging van investeringen in de combinatie van wonen en zorg. Vraag beide waarborgfondsen om ruimte te creëren voor (innovatieve) investeringen die beide domeinen raken, zoals in beschermd wonen en wonen met diensten.

## 5.2 Creëer prikkels voor investeren en voor zelfregie

- **Stimuleer partijen te investeren in de gezamenlijke integrale opgave voor een langere termijn**

- Maak duidelijk wat de langetermijnvisie van het kabinet is voor wonen, zorg en welzijn, en vertaal dit in concreet en consistent beleid, waarmee onzekerheden bij investeerders worden weggenomen.
- Stimuleer eigenaar-bewoners en verhuurders te investeren door het tijdelijk (fiscaal) aantrekkelijk te maken om geld te besteden aan het toekomstbestendig maken van de eigen woning. Onderzoek de mogelijkheid om huurders die zelf investeren in aanpassingen aan de woning te compenseren in de huur.
- Zoek op de rijksbegroting naar middelen en prikkels gericht op het stimuleren van de economie en investeringen in de opgave, bijvoorbeeld door het wegnemen van barrières in wet- en regelgeving hiervoor, het inzetten van fiscale regelingen, het verlagen van heffingen of het verstrekken van subsidies.

- **Identificeer ‘split incentives’ en creëer oplossingen**

Het is niet motiverend voor een partij als haar investering zorgt voor minder kosten bij een andere partij in plaats van bij haarzelf. Denk bijvoorbeeld aan technische hulpmiddelen als domotica waarin een woningcorporatie investeert, waarbij de besparing terecht komt bij de zorgaanbieder. Een ander voorbeeld is een zorgaanbieder die investeert in kostenbesparingen bij klanten, die tot lagere opbrengsten leiden voor diezelfde zorgaanbieder. Stimuleer creatieve oplossingen voor deze ‘split incentives’. Denk bijvoorbeeld aan een zorgverzekeraar die investeert in preventie een deel van de besparing op de zorgkosten krijgt uitgekeerd.

- **Prikkel mensen om tijdig na te denken over zelfstandig (blijven) wonen**

Stimuleer eigenaar-bewoners tijdig na te denken over de vraag of hun woning en woonomgeving geschikt zijn om in de toekomst de eigen regie te houden als er een zorgbehoefte ontstaat, zodat zij tijdig actie kunnen ondernemen als zij problemen voorzien. Nodig huurders uit om hun vraag op dit vlak te formuleren, zodat huurders en verhuurders tijdig maatregelen kunnen nemen.

### **5.3 Creëer tijd en flexibiliteit voor slimmere oplossingen tegen lagere maatschappelijke kosten**

- **Creëer meer tijd voor en flexibiliteit in de transformatie van het zorgvastgoed**

Schep flexibiliteit voor de transitie van het zorgvastgoed om kapitaalvernietiging te voorkomen en lokaal maatwerk mogelijk te maken. Concreet denkt de raad aan een regeling waarin vastgoedeigenaren de mogelijkheid krijgen om binnen twee jaar een transitieplan voor te stellen. Dit transitieplan legt de tijdsplanning van de transformatie van het vastgoed vast, passend binnen de specifieke condities van het vastgoed en de lokale context. Het transitieplan zou moeten worden goedgekeurd door het zorgkantoor, de gemeente en indien nodig ook door het College sanering zorginstellingen. Als deze transitie met minder maatschappelijke kosten kan worden gerealiseerd door in de uitvoering te kiezen voor een meer geleidelijk tijdpad, moet daarvoor ruimte worden geboden. Hiermee kunnen de knelpunten van de hervormingen worden verminderd. Dit voorstel kan gevolgen hebben voor de bezuinigingsdoelstellingen op korte termijn, maar daar staat tegenover dat de structurele hervorming van de sector wel wordt doorgevoerd met minder maatschappelijke kosten en minder faalkosten.

- **Houd oog voor kortetermijnoplossingen voor kwetsbare groepen**

In de komende vijf jaar kunnen gemiddeld ongeveer tienduizend ouderen, dertienhonderd gehandicapten en achthonderd ggz-cliënten per jaar door de hervormingen niet meer naar een zorginstelling verhuizen. Op dit moment voorziet het bestaande woonaanbod niet voldoende in hun behoeften en in de eisen van de zorgaanbieder. Voor deze mensen moet dus voor de korte termijn een andere oplossing gevonden worden. Zorg dat die groep op lokaal niveau goed in beeld is en dat creatieve oplossingen mogelijk zijn om op korte termijn voor aanbod voor die groep te zorgen. Als dat uitblijft, dreigt het maatschappelijk draagvlak onder de voorgenomen hervorming weg te vallen. Let er speciaal op dat er voor huishoudens met lage inkomens betaalbare oplossingen zijn.

### **Tot slot**

De raad concludeert dat er in de samenleving een groot oplossend vermogen en veel krachten aanwezig zijn om verbindingen te maken waarin gewerkt kan worden aan de opgave voor wonen, zorg en welzijn. Andere partijen dan de rijksoverheid zijn primair aan zet. De rijksoverheid heeft wel de unieke positie en verantwoordelijkheid om de samenhang en toekomstvastheid van het beleid te regisseren. De rijksoverheid kan partijen stimuleren de transitie in te zetten en faciliteren in het opvangen van de fricties die de beleidswijzigingen met zich meebrengen. Door het aanscherpen van de financiële scheiding tussen woon- en zorgkosten en te sturen op verbinding en flexibiliteit in de uitvoering, kan de transitie in goede banen worden geleid. In de uitwerking hiervan kunnen zich nieuwe vragen voordoen. De raad is graag bereid over antwoorden hierop mee te denken. De Raad voor de Volksgezondheid &

Zorg (RVZ) kondigt in zijn werkprogramma 2014 aan om de wisselwerking van gezondheid, welzijn en zorg met de leefomgeving te verkennen. De Rli zal hierin samenwerken met de RVZ.

Dit briefadvies aan de Minister voor Wonen en Rijksdiens de heer drs. S.A. Blok is uitgebracht op 15 januari 2014. Het advies is opgesteld in samenwerking met de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. De briefadvies inclusief de tabellen waarnaar in dit advies wordt verwezen is te vinden op: <http://www.rli.nl/sites/default/files/rli-briefadvieslangerzelfstandigeengedeeldeopgavevanwonenzorgenwelzijndef23-113-30.pdf>



## Leegstand, herbestemming en verzorgingshuizen

Een verkenning door de oogharen heen

*Lars Brugman*

**Verzorgingshuis “de Olmenhof” in Amstelveen zoekt nieuwe bewoners: nu eens geen ouderen maar jongeren. Eigenaar Woonzorg bouwde het leegstaande verzorgingshuis om tot 95 tijdelijke woonruimtes voor jongeren<sup>1</sup>. Op het eerste gezicht geen voor de hand liggende combinatie, maar wel één die we in de toekomst mogelijk vaker gaan tegenkomen. Door veranderingen in beleid komen steeds minder mensen in aanmerking voor een plek in een verpleeg- en verzorgingshuis. Kortom: we krijgen te maken met leegstand. Dit roept een aantal vragen op: Om hoeveel vierkante meters gaat het eigenlijk? En wie zijn de eigenaren? Zijn deze gebouwen geschikt voor andere functies? En zo ja, waar staan deze gebouwen? Dit artikel gaat op zoek naar antwoorden en gebruikt daarvoor informatie uit de Basisregistratie Kadaster (BRK), de Basisregistraties Adressen en Gebouwen (BAG) en het Handelsregister (NHR).**

### 3 miljoen vierkante meters

Vanaf 2013 moeten door gewijzigd beleid mensen langer zelfstandig blijven wonen. Door strengere toelatingseisen krijgen naar verwachting 52.000 minder mensen toegang tot het verpleeg- of verzorgingshuis<sup>2</sup>. Op basis van deze raming kunnen we berekenen welke overcapaciteit dreigt te ontstaan. De gemiddelde grootte van een (zelfstandige) woonruimte in een verzorgings-/verpleeghuis bedraagt ongeveer 57 vierkante meter<sup>3</sup>. Dit betekent dat plusminus 3 miljoen vierkante meter aan verpleeg- en verzorgingshuizen leeg kan komen te staan. Om dit in perspectief te plaatsen: dit is meer dan de totale winkelleegstand in Nederland<sup>4</sup>. Daarbij is wel een kanttekening te plaatsen. In de toekomst zal door de vergrijzing de vraag naar zorg weer toenemen. Een deel van de leegstand zal daarom tijdelijk zijn.

Vooraf de mensen die minder zware zorg nodig hebben blijven door de strengere toelatingseisen langer thuis wonen. De leegstand treft daarom met name de verzorgingshuizen en heeft grote gevolgen voor de eigenaren en huurders van deze gebouwen. Zorginstellingen die zowel verzorgingshuizen huren als bezitten, zullen de leegstand in het eigen bezit zoveel mogelijk willen beperken. Dit betekent dat in de gehuurde

---

<sup>1</sup> Zorgvisie (2014). Jongeren vullen leegstand verzorgingshuis.

<sup>2</sup> De raming van 52.000 personen is gebaseerd op het wetsvoorstel voor de Wet Langdurige Zorg (april 2014) en de bijlage bij de notitie Kamerbrief hervorming langdurige zorg. De notitie Kamerbrief hervorming langdurige zorg beschrijft de uitwerking van de kabinetsvoornemens in de langdurige zorg en bevat ramingen voor het aantal cliënten dat langer thuis moet blijven wonen. Volgens het laatste wetsvoorstel voor de Wet Langdurige Zorg vindt extramuralisering plaats van de zorgzwaarte pakketten VV1, VV2, VV3 en 25% VV4.

<sup>3</sup> Op basis van gegevens uit de BAG<sup>3</sup> en het NHR.

<sup>4</sup> PBL. (2013.) Leegstand detailhandel herbezien.



verzorgingshuizen, vaak in bezit van woningcorporaties, de leegstand als eerste gaat oplopen. Voor de woningcorporaties zal het leegstandrisico's daardoor flink toenemen<sup>5</sup>.

Daarnaast nemen de leegstandsrisico's voor corporaties en zorginstellingen toe door een aantal andere beleidsontwikkelingen. Ten eerste gaan zorginstellingen vanaf 2018 de volledige risico's voor leegstand dragen. Dit komt door de stapsgewijze invoering van de zogenaamde normatieve huisvestingscomponent (NHC). Zorginstellingen krijgen –in tegenstelling tot het verleden- een vergoeding die gekoppeld wordt aan het daadwerkelijke aantal cliënten in de zorginstelling. Geen cliënt, geen vergoeding. Hierdoor heeft een zorginstelling lagere inkomsten bij leegstand<sup>6</sup>.

Ten tweede worden zorg en wonen apart gefinancierd en dus financieel gescheiden. De cliënt betaalt het wonen via huur of koop en de zorg wordt apart betaald via de zorgverzekeringswet, WMO, AWBZ en eventueel eigen middelen. Voor verzorgingshuizen (met bijvoorbeeld grote gemeenschappelijke ruimten) kunnen de kosten voor huisvesting hoger worden dan de huurprijzen die ze kunnen vragen. Dit maakt het verhuren van deze woningen financieel onrendabel<sup>7</sup>. De corporaties die verzorgingshuizen in bezit hebben, krijgen daarmee huurders met een ander risicoprofiel. Tenslotte is voor woningcorporaties de verhuurdersheffing ingevoerd<sup>8</sup>. Veel corporaties hebben daardoor minder financiële middelen beschikbaar om te investeren in bijvoorbeeld het zorgvastgoed.

Kortom, de beleidswijzigingen leiden er toe dat het leegstandsrisico voor woningcorporaties en zorginstellingen groter wordt omdat de zekerheid over de omzet, verhuur en inkomsten afneemt. Daarnaast zijn er vaak minder financiële middelen beschikbaar om wat aan de leegstand te doen.

De gevolgen voor eigenaren en huurders zullen echter per regio verschillen. Figuur 1 laat zien dat verzorgingshuizen vooral in de Noordelijke provincies en Flevoland in handen zijn van woningcorporaties<sup>9</sup>. Het kan dus goed zijn dat vooral daar het leegstandsrisico bij de corporaties komt te liggen. Of dit voor deze corporaties tot problemen gaat leiden is niet zonder meer te zeggen. Dit hangt onder meer af van de lokale vraag naar woonruimte in verzorgingshuizen, de kwaliteit van het vastgoed, investeringsmogelijkheden van corporaties en welke deel van het corporatiebezit bestaat uit verzorgingshuizen.

---

<sup>5</sup> ING. (2013). Scheiden wonen zorg vereist strategische heroriëntatie. Themavisie Scheiden wonen zorg in de AWBZ

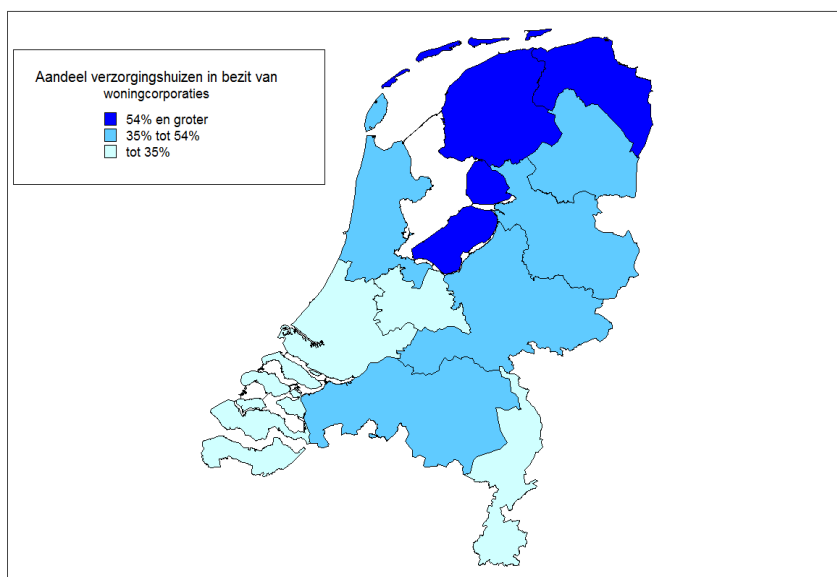
Deel I - Ouderenzorginstellingen

<sup>6</sup> Raad voor de leefomgeving en Infrastructuur (2014). Langer zelfstandig, een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn

<sup>7</sup> Berenschot. (2013). Sluiting dreigt voor ruim 800 ouderenzorglocaties.

<sup>8</sup> Raad voor de leefomgeving en Infrastructuur (2014). Langer zelfstandig, een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn

<sup>9</sup> Gebaseerd op gegevens uit de BAG, het NHR en de BRK.



*Figuur 1: Aandeel verzorgingshuizen in bezit van woningcorporaties*

## Herbestemming het antwoord?

Huurders en eigenaren van verzorgingshuizen moeten op korte termijn beslissingen nemen over de toekomst van leegkomende verzorgingshuizen. Omdat de boekwaarde van veel complexen te hoog is voor sloop en de leegstand op termijn mogelijk weer afneemt, kan (tijdelijke) herbestemming interessant zijn<sup>10 11</sup>. Uit onderzoek van Aedes-Actiz blijkt echter dat succesvolle voorbeelden schaars zijn<sup>12</sup>. Veel verzorgingshuizen zijn verouderd en beschikken over kleine kamers, waardoor ze weinig flexibel zijn voor ander gebruik. Met andere woorden: de nieuwere panden met grotere kamers bieden meer kansen voor herbestemming. Waar vinden we deze verzorgingshuizen?

Er zijn regionale verschillen in de grootte van woonruimte. In Figuur 2 en 3 zijn de gemiddelde woninggrootte en de grootteverdeling van woningeenheden in verzorgingshuizen per provincie weergegeven<sup>13</sup>. Ouderen in verzorgingshuizen in Utrecht, Noord-Brabant en Flevoland hebben gemiddeld de meeste vierkante meters woonruimte. In Utrecht en Noord-

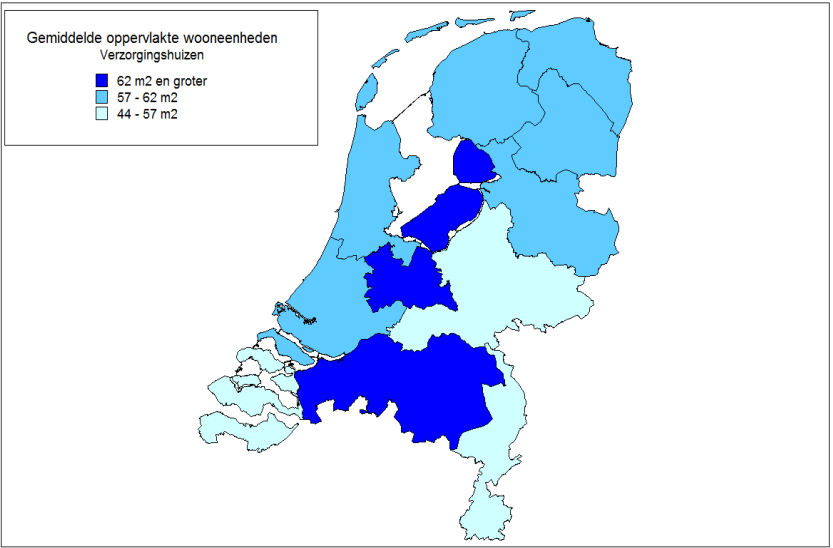
<sup>10</sup> Mak, A. (2014). Wat weten (we) over de opgave in zorgvastgoed?

<sup>11</sup> Raad voor de leefomgeving en Infrastructuur (2014). Langer zelfstandig, een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn

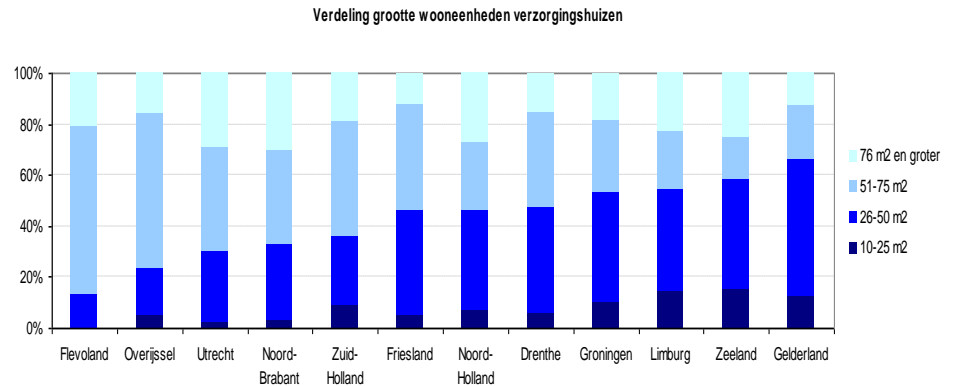
<sup>12</sup> Aedes-Actiz. (2013). Zorggebouw wordt zelden hermitage.

<sup>13</sup> Figuur 2 en 3 zijn gebaseerd op plusminus 40.000 wooneenheden<sup>13</sup> uit de BAG met eigen keuken, douche en toilet. Onzelfstandige wooneenheden, die waarschijnlijk vaak kleiner zijn, zijn daarbij buiten beschouwing gelaten (omwille van beschikbaarheid van de data).

Brabant hebben ouderen de meeste kans op ruime kamers van meer dan 75 vierkante meter. Mogelijk is in deze provincies een groter deel van de voorraad geschikt voor herbestemming. In Gelderland, Zeeland en Limburg moeten ouderen het met een stuk minder vierkante meters doen. Deze provincies hebben ook het grootste aandeel kleinere (10-25 vierkante meter) kamers, wat de kansen op herbestemming mogelijk beperkt. Opvallend is dat in Zeeland een relatief groot aantal verzorgingshuizen voorkomt met kleinere en grotere kamers.



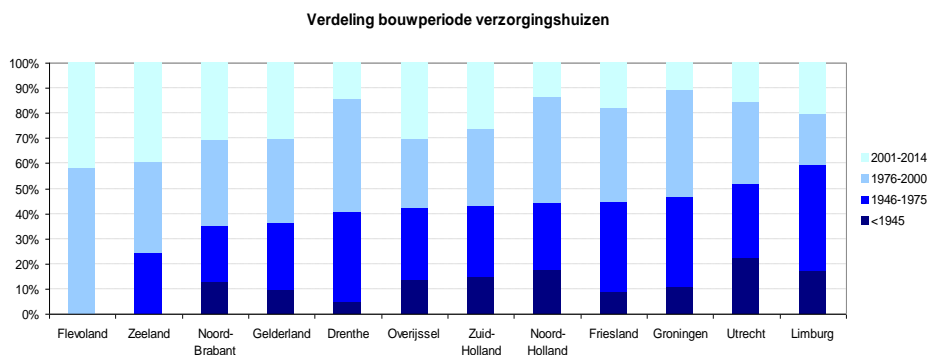
Figuur 2: Gemiddelde oppervlakte wooneenheden in verzorgingshuizen



Figuur 3: Verdeling grootte wooneenheden verzorgingshuizen

Complexen die gebouwd zijn in de tweede helft van de vorige eeuw blijken minder geschikt voor transformatie. Deze zijn vaak ontworpen voor één specifiek doel en moeilijk aan te passen aan de eisen van nu<sup>14</sup>. Nieuwe complexen zijn flexibeler in te richten en meestal van hogere kwaliteit, waardoor ze vaker geschikt zijn voor andere bestemmingen, bijvoorbeeld voor ombouw naar zwaardere zorg<sup>15</sup>.

Figuur 4 laat zien dat in veel provincies een derde tot de helft van het vastgoed vóór 1975 is gebouwd. Deze verzorgingshuizen bieden weinig perspectief op ander gebruik. Het grootste aandeel nieuwe verzorgingshuizen staat, niet onverwacht, in Flevoland. Ook in Zeeland, Noord-Brabant, Gelderland en Overijssel is een aanzienlijk deel van de voorraad gebouwd sinds 2000. Vooral voor Gelderland is dit opvallend, omdat we zagen dat daar nog relatief veel kleinere wooneenheden voorkomen. In Limburg en Utrecht is de voorraad naar verhouding het oudst. Daar stamt meer dan de helft van de verzorgingshuizen uit de periode vóór 1975 en is daarmee meer dan 35 á 40 jaar oud.



Figuur 4: Verdeling bouwperiode van verzorgingshuizen

## Herbestemming in Noord-Brabant en Flevoland het meest kansrijk

In dit artikel is de omvang van de dreigende leegstand in verzorgingshuizen in beeld gebracht. Ook werden de mogelijkheden voor herbestemming op regionaal niveau verkend. In totaal krijgt mogelijk 3 miljoen vierkante meter aan verpleeg- en vooral verzorgingshuiscapaciteit te maken met (tijdelijke) leegstand. Vooral zorginstellingen en woningcorporaties huren verzorgingshuizen of hebben deze in bezit en bepalen de toekomst van het leegkomende vastgoed. In de Noordelijke provincies en Flevoland zijn het vooral de corporaties die verzorgingshuizen in bezit hebben. In deze regio's zullen zij vooral met het leegstandsvraagstuk worden geconfronteerd. In de overige provincies komt de problematiek waarschijnlijk meer bij de zorginstellingen te liggen. De rol van gemeenten is hier verder

<sup>14</sup> RIGO research en Advies BV. (2011). Zorg en herbestemming: Een goede combinatie

<sup>15</sup> Mak, A. (2014). Wat weten (we) over de opgave in zorgvastgoed?

buiten beschouwing gelaten. Maar ook zij willen natuurlijk voorkomen dat verzorgingshuizen leeg komen te staan en kunnen daarbij ondersteuning bieden.

Het vinden van geschikte alternatieve bestemmingen voor leegstaande verzorgingshuizen is een lastige opgave. Zo beperken onder meer de ouderdom van het vastgoed en de vaak kleine woningen de mogelijkheden. Er zijn dan ook maar weinig voorbeelden van succesvolle transformaties. Toch is het nodig de kansen voor transformatie nog eens tegen het licht te houden. In de eerste plaats vanwege de omvang van de opgave. Maar ook omdat de kenmerken van verzorgingshuizen regionaal verschillen.

Op basis van deze verkenning lijkt herbestemming in Noord-Brabant en Flevoland het meest kansrijk. In deze provincies is een relatief groot aandeel van de verzorgingshuizen kort geleden gebouwd en zijn er naar verhouding veel grotere woningen. Voor Limburg, waar nog veel oudere verzorgingshuizen zijn met kleinere wooneenheden, zijn de kansen waarschijnlijk een stuk kleiner.

Naast bouwjaar en woninggrootte bepalen vele andere factoren of een nieuwe passende functie voor een verzorgingshuis kan worden gevonden. De nabijheid van voorzieningen, aanwezigheid van grote gemeenschappelijke ruimten, investeringsmogelijkheden van betrokkenen en de lokale vraag zijn slechts enkele voorbeelden. Een verkenning –op basis van een beperkt aantal kenmerken- zoals we die hier hebben uitgevoerd biedt dan ook vooral inzicht in die regio's waar gericht onderzoek een toegevoegde waarde kan hebben.

## Sturen op toegevoegde waarde van (zorg)huisvesting

Nog een lange weg te gaan

*Theo van der Voordt*

In de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2013 wordt veel aandacht besteed aan waarde van vastgoed, getuige hoofdstuktitels als “Waardefactoren sleutel voor eindwaarde”, “Innovatieprocessen in waardeketens” en “Stedelijke waardecreatie” en hoofdstukken over “opbrengsten”, “kostenreductie”, “energiebesparing”, “duurzaamheid”, “tevredenheid huurder”, “leefbaarheid” en “maatschappelijke effectiviteit”. Dit artikel werkt het begrip waarde verder uit en beschrijft uitkomsten uit onderzoek naar de toegevoegde waarde van (zorg)huisvesting.

### Waarde en toegevoegde waarde

Waarde betekent letterlijk “wat iets waard is”. In financiële zin is de waarde van een product of dienst het bedrag dat iemand hiervoor over heeft (‘willingness-to-pay’). De financiële waarde wordt zowel bepaald door de kosten om het product te maken en in stand te houden (bijvoorbeeld nieuwbouwwaarde, vervangingswaarde) als door de kwaliteit: de mate waarin het product in een behoefte voorziet en de prestaties die het levert. Ook de mate van uniekheid speelt een rol. Voor een schaars product van hoge kwaliteit hebben we meer geld over. Dit product heeft “toegevoegde waarde” ten opzichte van een ander, minder schaars of minder goed product. In de vastgoedliteratuur en op congressen wordt in toenemende mate aandacht besteed aan de toegevoegde waarde van huisvesting. Soms ligt de focus eenzijdig op de opbrengstenkant in termen van betere prestaties, maar vaker wordt toegevoegde waarde gedefinieerd als het verschil tussen opbrengsten (baten) en offers in tijd, geld en risico’s (Jensen et al., 2012), samen te vatten als ‘value for money’. De opbrengsten van een interventie in de huisvesting en de toegevoegde waarde van een ontwerpkeuze ten opzichte van andere keuzes kunnen zeer divers zijn. Hans de Jonge, hoogleraar vastgoedbeheer – ontwikkeling aan de TU Delft, schudde ooit een zevental waarden uit de professorale mouw (De Jonge, 1996):

1. **Arbeidsproductiviteit verbeteren** door de huisvesting, diensten en middelen als middel in te zetten voor efficiënter en effectiever werker. Bijvoorbeeld door een slimme locatiekeuze, korte looplijnen tussen functies die veel met elkaar samenwerken, ergonomisch verantwoord meubilair, probleemloos functionerende ICT en een prettig en gezond binnenklimaat.
2. **Kosten verlagen** door het besparen op investeringskosten en exploitatiekosten van vastgoed en andere faciliteiten. Bijvoorbeeld door een scherpe m2-normering, maatregelen ter beperking van het energieverbruik en invoering van flexibele werkplekken.

3. **Risico's beheersen**, bijvoorbeeld door diversificatie van de vastgoedportfolio (locatiebeleid, verschillende eigendomsvormen zoals huur, lease, eigendom), ruimten geschikt te maken voor toekomstige verhuur aan derden en monitoring van de waardeontwikkeling van het vastgoed.
4. **Waardetoevoeging** door tijdig kopen en verkopen van vastgoed, renovatie of transformatie van verouderd vastgoed, en inspelen op ontwikkelingen in de vastgoedmarkt.
5. **Flexibiliteit vergroten**, bouwkundig door het gebouw zodanig te construeren en in te richten dat zonder veel hak- en breekwerk aanpassingen mogelijk zijn, organisatorisch door bijvoorbeeld flexibele werktijden toe te passen, en juridisch-financieel door een mix van eigendom, huur en lease.
6. **Cultuur verbeteren** door de huisvesting en andere facilitaire voorzieningen in te zetten als katalysator of ondersteuning van een cultuurverandering of het laten versmelten van verschillende culturen na een fusie.
7. **Marketing en PR** door het gebouw en andere faciliteiten zo te ontwerpen dat deze bijdragen aan de branding van de organisatie en een positief imago, om daarmee meer klanten aan te trekken.

Andere onderzoekers hebben dit rijtje aangepast, samengevat in kernwaarden zoals winstgevendheid, productiviteit en onderscheidend vermogen, of aangevuld met innovaties stimuleren, financierbaarheid vergroten en duurzaamheid en sectorspecifieke waarden zoals het creëren van een 'healing environment' (Lindholm, 2006; De Vries, 2007; Den Heijer, 2011; Van der Zwart, 2014).

### **Toegevoegde waarde voor wie?**

Wat voor de een veel waarde is kan voor een ander niet of nauwelijks van waarde zijn. Bij het sturen op toegevoegde waarde is het dus van belang om vast te stellen wie van de baten profiteert en wie voor de lasten opdraait. Uiteindelijk zal een balans gevonden moeten worden tussen kosten en opbrengsten vanuit het perspectief van alle stakeholders. Onderzoekers zoals Lindholm (2006) richten zich vooral op de shareholders en relateren huisvestingskeuzes primair aan effecten op omzet en winstgevendheid. Anderen kijken breder en relateren huisvestingskeuzes aan de belangen van de organisatie als geheel, klanten, eindgebruikers, en de maatschappij. Den Heijer (2011) spreekt van vier perspectieven: het strategisch perspectief van bestuurders, het financieel perspectief van de controllers, het functioneel perspectief van de gebruikers, en het ruimtelijk-technisch perspectief van vastgoedbeheerders en technisch specialisten, intern en extern. Interne bestuurders zijn bijvoorbeeld de Raad van Bestuur, managers van business units en afdelingshoofden. Externe bestuurders zijn o.a. de rijksoverheid en lokale overheden, inspecties en brancheorganisaties.

Interne gebruikers zijn bijvoorbeeld de medewerkers en bezoekers, externe gebruikers omwonenden en passanten. Duurzame huisvesting is niet alleen van belang voor de organisatie – vanwege de baten in termen van energiebesparing of een positief imago van maatschappelijk verantwoord ondernemen – maar ook voor de maatschappij als geheel. Voor het sturen op toegevoegde waarde van huisvesting is het van belang om keuzes in het programma van eisen, ontwerp of gebouwbeheer steeds te toetsen aan de effecten op de verschillende stakeholders (Van der Zwart en Van der Voordt, 2012).

### **Prioriteren van waarden**

Besturen is keuzes maken. Belangen van verschillende stakeholders kunnen met elkaar conflicteren en doelen en ambities overstijgen vaak de beschikbare middelen. Wat prioriteit heeft wordt onder meer bepaald door de missie, visie en doelstellingen van de organisatie, het belang dat de verschillende stakeholders hechten aan de positieve en negatieve effecten van ontwerpvarianten, randvoorwaarden zoals tijd, geld en wet- en regelgeving, en de context. In een tijd van economische crisis staat kostenreductie al gauw nummer 1. In een periode van schaarste op de arbeidsmarkt neemt medewerkerstevredenheid in belang toe in de strijd om het aantrekken en vasthouden van schaars talent. Concurrentie dwingt soms tot keuzes die voor een bestuurder met een dominante marktpositie wellicht anders zouden uitvallen. Tabel 1 geeft een beeld van prioriteiten in de zorgsector. Daartoe zijn interviews gehouden met 13 bestuurders, zorgmanagers en locatie- of clustermanagers in de V&V-sector (Van den Bouwhuisen en Doodkorte, 2013), CEOs, bouwprojectleiders en verantwoordelijken voor strategische huisvestingsplannen in tien ziekenhuizen (Van der Zwart, 2014) en hoofden van facilitaire diensten in acht ziekenhuizen (Prevosth en Van der Voordt, 2012). Omdat de vraagstelling en besproken waarden per onderzoek licht verschillen zijn de bevindingen niet helemaal vergelijkbaar. Niettemin tekent zich een duidelijk beeld af.

Het effect op de klant (bewoners, patiënten) en de medewerkers is leidend. Dit past bij de primaire taak van zorginstellingen: het leveren van goede en betaalbare zorg. Innovaties in de zorg staan op de tweede plaats, wat aansluit bij het doel goede zorg te leveren tegen een betaalbare prijs. Dat geldt ook voor productiviteit en het creëren van een healing environment, die beiden eveneens hoog op het prioriteitenlijstje staan. De lage ranking van duurzaamheid heeft vooral te maken met de primaire aandacht voor goede betaalbare zorg; over het algemeen worden alleen duurzaamheidsmaatregelen getroffen die in vijf jaar kunnen worden terugverdiend.



	Care (N=13) <sup>1</sup>	Cure (N = 18) <sup>2</sup>			Totaal
Verhogen/stimuleren van:		FM (8)	Vastgoed (5)	CEO (5)	N=31
Gebruikerstevredenheid	6	7	3	4	21
Innovaties	4	1	3	4	12
Productiviteit	4	4	2	-	10
Healing environment	7	1	n.v.t.	n.v.t.	8
Kostenreductie	-	3	3	1	7
Cultuur	n.v.t.	2	2	2	6
Positief imago	2	2	1	1	6
Risicobeheersing	1	2	1	1	5
Flexibiliteit	3	2	-	-	5
Duurzaamheid	4	-	n.v.t.	n.v.t.	4
Financieringsmogelijkheden	1	2	-	-	3

Tabel 1: Prioritering van toegevoegde waarden van zorghuisvesting (N = 31)

1 = top 2 van belangrijkste waarden;

2 = top 3 van belangrijkste waarden

n.v.t. = niet specifiek naar gevraagd;

- = niet vermeld in top 2 of top 3 van belangrijkste waarden

Het valt op dat harde waarden zoals kostenreductie, risicobeheersing en financieringsmogelijkheden veel minder vaak in de top 2 of top 3 van belangrijkste waarden voorkomen. Wellicht is hier sprake van sociaal wenselijke antwoorden: “de patiënt staat centraal” en “sturen op medewerkerstevredenheid draagt bij aan betere zorg” klinkt sympathieker dan “zo goedkoop mogelijk”. Het kan ook zijn dat gebruikersgerichte waarden eerder op het netvlies komen in een gesprek over toegevoegde waarde van zorghuisvesting dan bedrijfseconomische overwegingen. Uit een analyse van 40 gemeentelijke huisvestingsplannen komt bijvoorbeeld een ander beeld naar voren: kostenreductie en vergroten van de vastgoedwaarde worden hierin het meest frequent genoemd, gevolgd door het vergroten van de werknemerstevredenheid en flexibiliteit; productiviteit en marketing komen veel minder vaak in de tekst voor (Ham, 2014). In gesprekken met multinationals over benchmarking kwamen kostenreductie, optimaal faciliteren van productieprocessen en diensten, maximaliseren van ruimtegebruik en financiële flexibiliteit als belangrijkste waarden naar voren (Bisschops, 2014).

### **Van sturen op waarden naar meten van KPIs**

In verschillende onderzoeken is ook gevraagd *hoe* huisvesting kan bijdragen aan het realiseren van diverse vormen van toegevoegde waarde en welke concrete maatregelen men daartoe neemt. Uit onderzoek van Taverne (2011) blijkt dat het verschil in looptijd tussen bijvoorbeeld de spoedeisende hulp en intensive care kan oplopen tot meer dan 25%.

Van der Burg e.a. (2012) geven de volgende voorbeelden hoe goede huisvesting kan bijdragen aan een hoge arbeidsproductiviteit in ziekenhuizen, direct (door het adequaat faciliteren van zorgprocessen) en indirect (door een positieve invloed op de patiënt waardoor deze minder en/of korter zorg nodig heeft):

- Korte looplijnen tussen verwante functies met veel contacten
- Zicht op patiëntenkamers vanaf de zusterbalie en depothek
- Ergonomisch ontworpen gebouw en inrichting
  - veilige trappen en vlakke stroeve vloeren om valpartijen te voorkomen;
  - kamers en sanitair met voldoende ruimte voor verzorging met gebruik van tilliften
- Daglicht en uitzicht
- Goede verlichting, dag en nacht, activiteit-gerelateerd, waar zinvol regelbaar in sterkte
- Patiëntenkamers met eigen sanitair
- Aantrekkelijk en gezond binnenklimaat

Om vast te stellen of de huisvestingsdoelen worden behaald en de beoogde toegevoegde waarden daadwerkelijk worden gerealiseerd zijn meetbare indicatoren nodig. Meten is weten, maar ook zweten, want meten kost tijd, geld en inspanning. In lijn met het prioriteren van waarden is het dus ook van belang om vast te stellen wat de belangrijkste prestatie-indicatoren zijn waarop men wil sturen, de zogenaamde Key Performance Indicators (KPIs). In het bedrijfsleven zijn dat met name financiële indicatoren zoals de investerings- en exploitatiekosten per m<sup>2</sup> en de Total Occupancy Costst per m<sup>2</sup>. Andere indicatoren voor efficiency zijn bijvoorbeeld de bezettingsgraad van gebouwen, kamers en plekken en het aantal m<sup>2</sup> per werkplek of per f.t.e. (Bisschops, 2014). Qua medewerkerstevredenheid of ervaren ondersteuning van de arbeidsproductiviteit kunnen gebruikersenquêtes uitkomst bieden. Belangrijke indicatoren voor duurzaamheid zijn het energiegebruik (totaal en per m<sup>2</sup>), de CO<sub>2</sub> uitstoot, en scores op duurzaamheidscertificaten zoals energielabel, BREEAM en LEED.

### **Tot besluit**

De onderzoeken van de laatste jaren hebben veel inzicht gegeven in het sturen op toegevoegde waarde van vastgoed, theoretisch en praktisch. Toegevoegde waarde blijkt een multidimensionaal begrip, waarbinnen diverse typen waarden kunnen worden onderscheiden, die in verschillende mate van belang zijn voor uiteenlopende stakeholders. Er zijn veel verschillende modellen, systemen en KPIs beschikbaar om de toegevoegde waarde van vastgoed te meten. Hoewel de uiteindelijk keuze samenhangt met bijvoorbeeld de sector waarin de organisatie werkzaam is, organisatie- en huisvestingsdoelen, beschikbare middelen

en de externe context, is het van groot belang dat er een zekere harmonisatie en standaardisatie van definities en meetmethoden tot stand komt, zodat de prestaties van gebouwen en vastgoedportefeuilles op een betrouwbare en valide manier met elkaar kunnen worden vergeleken (benchmarken). Getuige de grote diversiteit in meetsystemen en KPIs is hier nog een lange weg te gaan.

---

## Bronnen

- Bisschops, B. (2014), *Influences on real estate benchmarking practice*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- de Jonge, H. (1996), *Toegevoegde waarde van concernhuisvesting*. NSC-Conference, 15 oktober 1996.
- De Vries, J. (2007), *Presteren door vastgoed*. Delft: Eburon.
- Den Heijer (2011), *Managing the university campus*. Delft: Eburon.
- Ham, M. (2014), *Het gebruik van wetenschappelijke kennis bij het managen van vastgoed in de gemeentelijke sector*. Afstudeerscriptie faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Jensen, P.A., van der Voordt, T. en Coenen, C. (eds) (2012), *The Added Value of Facilities Management: Concepts, Findings and Perspectives*. Lyngby, Denmark: Centre for Facilities Management & Polyteknisk Forlag.
- Lindholm, A.-L., Gibler, K.M. en Leväinen, K.I. (2006), Modelling the value adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm, *Journal of Real Estate Research*, Vol. 28, No 4, pp. 443-475.
- Prevosth, J., en Van der Voordt, T. (2011), *De toegevoegde waarde van FM. Begrippen, maatregelen, en prioriteiten in de zorgsector*. Naarden: Vereniging Facility Management Nederland.
- Taverne, F. (2010), *Marketability in relation to productivity in hospital real estate*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Van den Bouwhuisen, M. en Doodkorte, E. (2013), *Huisvestingsmanagement in de V&V-zorgsector*. MRE Masterthesis, TIAS, Tilburg.
- Van der Burg, D., Van der Voordt, T. en Volker, L. (2011), Hogere arbeidsproductiviteit door een goed gebouw. *ZM Magazine* (27) no. 9, pp. 6-9.
- Van der Zwart, J. (2014), *Building for better hospitals. Value-adding management & design of healthcare real estate*. PhD-thesis Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Van der Zwart, J. en Van der Voordt, Th. (2012), Sturen op toegevoegde waarde van ziekenhuisvastgoed. *Real Estate Management* (15) no. 80, pp. 36-40.

## Kwaliteit van leefomgeving

### Fundament van nieuwe combinaties van zorg en wonen

*Ineke Delies en Marjolanda Hendriksen*

**Nu Healthy Ageing zo'n belangrijk item is geworden, er meer ouderen zijn dan voorheen en zij langer "thuis" moeten blijven wonen, is de adequate verbinding van maatschappelijk vastgoed met nieuwe combinaties van zorg&wonen&vrije tijd van belang. Maatschappelijk vastgoed is maatschappelijker, vaster verankerd en beter inzetbaar als die nieuwe combinaties worden gevormd in een leefomgeving die kwaliteit heeft en houdt voor en door de bewoner van dat vastgoed. Waarbij vooral niet vergeten moet worden dat de vastgoedbewoner een ander, vaak complexer, profiel heeft dan vroeger en sterk betrokken (wil en) moet worden bij de vormgeving van die nieuwe combinaties.**

Voor maatschappelijk vastgoedontwikkeling speelt, om Maatschappelijk Verantwoord te Ondernemen, naast de triple P (people, profit, planet) ook de triple K een rol. Deze triple K staat voor: (ervaren, bestaande en gewenste) *Kwaliteit* van Leefomgeving, voor *Klantprofiel* en –participatie en *Kennisnetwerken*. Ook in het maatschappelijk vastgoed ontstaat een transitie: weg van de gebaande paden, nieuwe combinaties moeten worden gemaakt, andere verbindingen en formules gezocht en andere partners in ontwikkeling. Leegstand van voorheen intra-murale zorgsettings, behoefte aan andere vormen van wonen en de maatschappelijke uitdaging om een bijdrage te (blijven) leveren aan de eigen leefomgeving. Dit vraagt om het vinden en onderzoeken van nieuwe relaties tussen wonen, zorg en vrije tijd.

#### **Bewonersparticipatie**

De inzet van maatschappelijk vastgoed in nieuwe publiekprivatie combinaties van wonen, zorg en vrije tijd zal effectiever bijdragen aan een gezond en gelukkig leven als naast de vastgoedontwikkelaars ook bewoners en professionals werkzaam in dat te bouwen/verbouwen/renoveren of her te bestemmen vastgoed betrokken worden. Van het begin af aan en niet als adviseur of klankbord, maar in de vorm van co-makship. Gelijkwaardige partners in ontwikkeling. Op deze manier gaat het niet om het vastgoed op zich, maar om de relatie die het vastgoed inneemt in het vraagstuk van de kwaliteit van leefomgeving. Dit betekent dat naast deskundigheid met betrekking tot het vastgoed zelf, ook de andere omgevingsfactoren relevant zijn. De bewoner, de economische context, de sociale netwerken, de specifieke geografische en historische verbindingen met de plek waar het vastgoed staat of gebouwd gaat worden, en de manier waarop de betrokkenheid van de leefomgeving wordt ingezet en aangesproken.

Het aangaan, onderzoeken en experimenteren van nieuwe combinaties, het werken vanuit co-makership, het al doende leren van elkaar is het hart van het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie. Het al doende leren in zogeheten innovatiewerkplaatsen levert op dit moment een aantal bevindingen en ervaringen op die de moeite waard zijn om te delen.

### **Nieuwe combinaties en multidisciplinaire verbindingen**

In het dubbellectoraat van Stenden Hogeschool en ROC Alfa-college houden we ons bezig met de manier waarop beroepsonderwijs en bedrijfsleven succesvol en duurzaam samenwerken bij regionale sociaal-economische innovatiethema's. We onderzoeken onder andere wat dit concreet betekent voor het vernieuwend vakmanschap van student/docent en werknemer/werkgever en hoe nieuwe combinaties van leren en werken kunnen worden gevormd. Dit doen we door nauw met elkaar samen te werken in actuele vraagstukken uit de regionale praktijk en in lerende netwerken. De mens (klant, patiënt, bewoner, gebruiker, gast), voor wie de innovaties bedoel zijn, staan daarbij centraal. Het lectoraat is op momenteel vooral actief in de regio Drenthe. En, net als elders in landelijke gebieden, spelen daar twee belangrijke innovatiethema's. Ten eerste dat van hoe de oudere mens die langer thuis blijft wonen (Healthy Ageing) adequaat/beter bediend kan worden. Ten tweede dat van hoe de toerist (beter) te bedienen opdat die vaker in de regio komt en daar langer verblijft en wil recreëren (Leisure/Vrije tijdseconomie). Tussen en binnen deze thema's, door al doende te leren, worden steeds weer nieuwe combinaties ontdekt en ontstaan cross-overs: de oudere toerist met een zorgvraag bijvoorbeeld. De thema's worden in co-makership tussen bedrijfsleven, MBO en HBO onderzocht en verder vormgegeven, met overheden in een faciliterende rol. Er is een gezamenlijk samenwerkingsformat ontwikkeld, onderzocht en veelvuldig toegepast met als kern: multi-disciplinariteit, multi-level en clusters van bedrijven die complementair aan elkaar zijn. We leren en onderzoeken al doende in 100% real life omgevingen in de regio, op locatie van de bedrijven.

Vanuit dit uitgangspunt zijn enkele zogenaamde InnovatieWerkPlaatsen (IWP's) ingericht, waarin we op locatie met alle betrokken partijen applied science bedrijven. Sommige van de werkplaatsen zijn gelieerd aan het Centre Of Expertise Healthy Ageing, waar de 4 hogescholen en 5 ROC's van Noord Nederland in participeren onder auspiciën van de Hanzehogeschool. In de werkplaats 'Kwaliteit van Leefomgeving' speelt het vraagstuk rondom maatschappelijk vastgoed een belangrijke rol. Vandaar dat er een nauwe samenwerking bestaat tussen het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van Jan Veuger (collega-lector aan de Hanze hogeschool) en ons lectoraat dat zich vooral bezighoudt met nieuwe en duurzame samenwerkingsvormen tussen beroepsonderwijs en MKB in de regio en lerende netwerken.

In dit artikel staan de ervaringen van de IWP Kwaliteit van Leefomgeving centraal.

### **Kwaliteit van Leefomgeving als broedplaats**

Binnen de IWP Kwaliteit van Leefomgeving wordt de rol van maatschappelijk vastgoed goed zichtbaar als het gaat om het behouden of verhogen van de kwaliteit van leefomgeving en vice versa. De samenhang en verbinding tussen maatschappelijk vastgoed en actoren in en rondom de kwaliteit van leefomgeving wordt o.i. nog onderschat door met name projectontwikkelaars en soms ook door overheden. We ervaren in de dagelijkse praktijk binnen deze IWP dat er ook nog weleens voorbij wordt gegaan aan de mensen voor wie het vastgoed-object bestemd is, zowel wat betreft het wonen als het werken. In de IWP staat onderzoek rondom verschillende vormen van participatie en eigenaarschap centraal. In de co-makership gedachte en het werken met lerende netwerken is de burger/bewoner/gebruiker in toenemende mate onderdeel van de innovatie.

Maatschappelijk vastgoed zal meer en meer een rol spelen bij nieuwe vormen van eigenaarschap en nieuwe combinaties van publiek en privaat. Niet alleen gericht op bakstenen maar juist op sociale issues: de brede verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van leefomgeving in dorpen en (stads)wijken.

Beide lectoraten staan voor het streven naar duurzame innovaties. Vanuit de triple P gedachte bestaat vooral aandacht voor de twee P's van People en Profit. Voor People spelen vragen als: hoe voorziet de organisatie/omgeving in de behoefte van mensen? Hoe gaat men met belangen om? Met speciale aandacht voor actieve participatie van betrokkenen en specifiek de doelgroep ouderen, die langer willen of moeten blijven wonen in de eigen leefomgeving. Voor Profit is het van belang dat bedrijven duurzaam levensvatbaar zijn. Winst is hierbij een meervoudig begrip; het gaat niet alleen om wat onder de streep overblijft, maar ook om trots, vertrouwen, betrokkenheid, innovatie, binding, werkgelegenheid, produktiviteit, positionering, reputatie en het aanspreken van de steeds groter worden doelgroep oudere klanten.

### **Lerende netwerken op en tussen drie lokaties**

De groeiende groep mensen die (steeds) ouder wordt krijgt een ander profiel. Aan de ene kant is men tot hogere leeftijd vitaler dan vroeger, maar door de toename van mensen op hoge leeftijd is er ook meer zorg nodig. Men blijft langer thuis wonen, heeft meer vrije tijd, is mobieler en er is meer aandacht voor een healthy lifestyle. Daarnaast wordt de zorg minder toegankelijk en de kwaliteit van leefomgeving staat in toenemende mate onder druk omdat bestaande voorzieningen op het gebied van zorg en welzijn versralen.

Het vinden van nieuwe (goedkoper, efficiënter en/of effectiever) innovatieve diensen en producten in de combinatie van zorg, wonen en vrije tijd is voor ouderen noodzakelijk om een goede kwaliteit van leven te kunnen waarborgen. Om dit te realiseren zijn nieuwe vormen van kennisdeling en samenwerking nodig tussen professionals, bewoners, bedrijven/instellingen en onderwijs. Het vinden van innovaties en vormen van samenwerking staat ook in deze IWP centraal. Ook wordt de vertaalslag gezocht tussen de benodigde expertise om in deze nieuwe

woon-zorgvoorzieningen te kunnen leren & werken en de betekenis voor de huidige opleidingen.

De InnovatieWerkplaats is begin 2013 gestart met drie proeflokaties, praktische initiatieven met een verschillend karakter en kleuring. Eén lokatie bevindt zich in de stad met het accent op Wonen en Cultuur. De tweede lokatie betreft een zorgvilla in een dorp met het accent op zorg en welzijn. Het derde initiatief, gelegen aan de rand van een dorp met het accent op wonen, welzijn en cultureel ondernemerschap.

De drie proeflokaties hebben ieder een eigen tempo en bevinden zich in een verschillend stadium van ontwikkeling. Dit vraagt iets in de betrokkenheid en interesse van de partners naar elkaar toe en de bereidheid om met en van elkaar te willen leren. Maar biedt daardoor juist ook een breed scala aan leermomenten.

Binnen de Zorgvilla is al een leerafdeling voor zorg- en welzijnsafdelingen van het Alfa-college gerealiseerd. De uitdaging in dit project is, naast het combineren van zorg- en welzijnscompetenties voor studenten en medewerkers, het verbreden van de relevantie in het dorp.

Het Woonconcept in Meppel heeft te dealen met het al dan niet aanwezig zijn van draagvlak in de overheidssfeer: een ervaring die bij veel innovatieve woonconcepten bekend voorkomt. Wat betekent deze fase voor de betrokken partners in de netwerken en hoe leer je van deze fase voor volgende projecten?

Het Grevelingenhuis Annerveenschekanaal, waarin cultureel ondernemerschap en (voornamelijk) kunstenaars die samen wonen&zorgen de drijfveer van het initiatief is, staat aan de vooravond van daadwerkelijk (ver)bouwen en vormgeven. Dit proces vindt plaats samen met de bewoners/ geïnteresseerden en het is een uitdaging om slim gebruik te maken van de economische kansen die de Vaarverbinding daar biedt voor het combineren van Wonen & Werken aldaar. Ook reist de vraag mee wat de uitwerking in de bredere leefomgeving kan of gaat zijn.

De drie locaties vormen een lerend netwerk, waar de praktijk- en onderzoekservaringen met elkaar gedeeld, verder ontwikkeld en getoetst worden.

Naast deze drie startlokaties laat de realiteit van het lectoraat zien dat veel aanpalende projecten en vraagstukken rondom het thema Kwaliteit van Leefomgeving zich aandienen. Bij de IWP is een initiatief rondom een Buurtsuper op het Groninger platteland inmiddels ook aangesloten. Daarnaast worden thema's als dorpszorg, dorpscoöperaties, buurt- en wijkgericht werken (vanuit actuele projecten in het lectoraat) nauwlettend gevolgd om te zien waar samenwerking en samenhang relevant is. Ook de invloed en mogelijkheden vanuit de techniek en de domotica zijn ontwikkelingen die op verschillende manieren in de IWP naar voren komen.



Zorgvilla Veenoord Welzijn/ Zorg  
leerafdeling in oprichting  
Samenwerking met de Zorgzaak



Grevijlinkhuis  
in Annerveense kanaal  
Samenwerking met lectoraat  
maatschappelijk vastgoed Hanze  
hogeschool



Gildeborg hotel te Meppel  
Combinatie wonen/ hotel/ zorg  
faciliteiten:  
levensloopgeschikte woningen

*Figuur 1: Concrete uitvoerings locaties Leefomgeving bij Wonen en Zorg*

### Comakership voor alle partners

In de werkplaats werken de praktijklocaties, bedrijven, overheden, bewoners, docenten, kenniskringleden en mbo- en hbo-studenten nauw samen. Het multidisciplinaire karakter van de vraagstukken levert ook voor veel studenten mogelijkheden om samen met de andere partners en studenten uit andere studierichtingen te werken aan multidisciplinaire innovatieve vraagstukken. Studenten/leerlingen bouwkunde en techniek met zorg- en welzijnsleerlingen, economie en leisuurstudenten met techniek. De betrokkenheid van twee lectoren (maatschappelijk vastgoed en duurzame innovatie) in samenhang met de partners in het werkveld biedt docenten ook een brede kennis- en ontwikkelingsbedding.

Voor wat betreft de onderzoeksaspecten in deze IWP, worden de volgende onderzoekslijnen gehanteerd:

1. De manier van samenwerken: publiek private en duurzame samenwerking beroepsonderwijs-bedrijfsleven middels comakership in regionale multidisciplinaire en multilevel clusters. Kernwoorden daarbij zijn: duurzame kennisinnovatie (-processen), al doende van elkaar leren, regionaal comakership en voorlopers & volgers (in samenwerking met dr. I.Delies)
2. De manier waarop men van elkaar leert: informeel en in lerende netwerken: op locatie in innovatieve leerwerkplaatsen (in samenwerking met Prof dr. M. de Laat en Prof dr. L.Nieuwenhuis).
3. Nieuwe verbindingen met maatschappelijk vastgoed (in samenwerking met dr. J.Veuger)

### Nieuwe samenhangen

De Innovatiewerkplaats Kwaliteit van Leefomgeving is op moment van schrijven ruim een jaar onderweg. Dit tijdstip is dan ook te vroeg om daadwerkelijke onderzoeksresultaten te kunnen delen. Wel is er de ervaring dat het thema Kwaliteit van Leefomgeving actueel en relevant is in de huidige ontwikkelingen rondom Healthy Ageing en de noodzaak wordt gevoeld om met



elkaar na te denken over een goede en gezonde leefomgeving voor de (oudere) mens nu en in de toekomst.

Dat hierbij een belangrijke samenhang bestaat (in Drenthe) tussen wonen, zorg en vrije tijd wordt iedere dag duidelijk als wordt gekeken naar het beroep dat wordt gedaan op het lectoraat om mee te denken en te werken aan duurzame ideeën en oplossingen.

Maatschappelijk vastgoed is hierbij een relevant thema met als uitdaging om hierbij de triple K: Kwaliteit van leefomgeving, Klantprofiel en Kennisnetwerken, te verbinden. Huidige brede maatschappelijke vraagstukken zijn te complex om mono-disciplinair op te kunnen lossen; duurzame innovatie vraagt om nieuwe combinaties van leren en werken. De proeflokatie in de IWP gaan de komende periode zeker nieuw inzicht verschaffen rondom deze samenhang. Met als doel een goede omgeving te bieden voor mensen om te wonen, te werken en te recreëren.

## Andere zorgverdeling ziekenhuizen en eerstelijnszorg

Een veranderend zorglandschap in Noordoost-Groningen

*Martin Stijnenbosch en Wilma Wolf*

**Het zorglandschap in Nederland is momenteel sterk aan het veranderen en dat heeft grote gevolgen voor het vastgoed en voor de locatie waar de zorg in de toekomst zal worden verleend. Zo moeten de zorginstellingen hun vastgoed verrekenen in hun bedrijfsvoering, wat voor die tijd niet het geval was. Tegelijkertijd krijgen de huisartsen steeds meer functies toebedeeld, wat er toe leidt dat zij steeds meer gezamenlijk vanuit centrale praktijken zullen moeten gaan werken, waar ook specialistische kennis en apparatuur aanwezig is.**

Om de concurrentiepositie van ziekenhuizen te verbeteren worden steeds meer onderdelen van de ziekenhuiszorg verplaatst naar de eerstelijnszorg. Dit vraagt om een nauwere samenwerking tussen het ziekenhuis en de eerstelijnszorg (huisartsen). Er ontstaat een duidelijke vorm van ketenzorg, waarbij de patiënt centraal staat waaromheen de zorgverlening vanuit verschillende disciplines wordt georganiseerd. Daarnaast zien we dat ziekenhuizen specifieke functies concentreren op één locatie en ontstaan er verdergaande specialisaties binnen ziekenhuizen. Die ontwikkeling vindt plaats in een tijd waarin ook een toename plaatsvindt van dagbehandelingen en poliklinische behandelingen. Voorkomen moet worden dat patiënten onnodig lang in het ziekenhuis moeten verblijven, omdat er geen directe aansluiting is voor vervolgzorg. Mede door deze veranderende ziekenhuisactiviteiten komen de zorgprocessen er anders uit te zien.

### Ontwikkelingen in de ziekenhuiszorg

Twee ontwikkelingen zijn bepalend geweest voor de huidige ontwikkelingen in de ziekenhuiszorg. Allereerst is het bekostigingssysteem van zorgvastgoed veranderd. Als een ziekenhuis er vroeger in slaagde van het Ministerie van VWS of haar voorgangers een vergunning voor nieuwbouw of uitbreiding in de wacht te slepen, dan waren alle kosten van de financiering van de bouw gegarandeerd. Daarom werden de ziekenhuisgebouwen gebouwd op basis van het maximale gebruik (piekbelasting). Momenteel wordt deze vergoeding van de bouwkosten afgebouwd tot 2018 en vervangen door een systeem waarin de huisvestingskosten uit de zorgkosten gefinancierd moeten worden. Dat betekent dat de zorginstellingen zelf de bouwkosten moeten terugverdienen en daarmee dus zelf het vastgoedrisico dragen. De tweede grote verandering waarmee ziekenhuizen te maken krijgen, is de veranderde manier van financiering. Tot voor kort konden de ziekenhuizen rekenen op een gegarandeerde afzet van hun diensten door de contracteerplicht voor de verzekeraars, die verplicht waren het overeengekomen volume af te nemen. Nu deze regeling is komen te vervallen, moeten de ziekenhuizen zich inspannen om hun diensten aan de man te brengen. Daarbij wordt de toekomst van een ziekenhuis steeds meer bepaald aan de onderhandelingsstafel met de zorgverzekeraar. De zorgverzekeraars bepalen welke

specialismen in welke ziekenhuizen mogen worden gehandhaafd. Overigens was dat ook de bedoeling, toen in 2006 het Nederlandse zorgstelsel werd gewijzigd. 2013 was het eerste jaar dat zorgverzekeraars echt selectief gingen inkopen. Niet alle medische behandelingen werden meer bij één en hetzelfde ziekenhuis afgenomen. Deze ontwikkelingen leiden tot concurrentie tussen ziekenhuizen. De aanbodgerichte zorg is vervangen door een vraaggestuurde zorg, waarbij de ziekenhuizen zich steeds meer als ondernemers moeten gedragen. Zij moeten inspelen op de veranderende zorgvraag.

### **Gebruiker centraal**

Tot voor kort was het zo dat de patiënt van mens tot object transformeert zodra hij het ziekenhuis binnenkomt. Dan was men de man of vrouw van het gebroken been of het hartinfarct. Dat is niet meer van deze tijd. De patiënt wordt steeds kritischer en is beter geïnformeerd over de mogelijkheden die de zorgverlening of zorgalternatieven bieden. Dit heeft tot gevolg dat hij zijn wensen beter gaat verwoorden en meer eisen stelt aan de hedendaagse zorg. Waar voorheen een aanbodgerichte zorgvisie voor de hand lag, is dit in de huidige samenleving niet meer denkbaar. De patiënt wil zelf bepalen welke zorg hij krijgt en hoe deze zorg ingevuld moet worden. Vraaggerichte zorg is dan ook het uitgangspunt. Niet langer wordt het accent gelegd op het creëren van een aanbod waarvan vooral de zorgaanbieder zelf denkt dat het in een behoefte voorziet. Het accent is meer komen te liggen op het goed luisteren naar de vraag om vervolgens daarop een zo passend mogelijk aanbod te creëren. Deze omschakeling, van aanbodgericht naar vraaggerichte zorg, zorgt voor een grote cultuurverandering binnen zorginstellingen en andere participerende partijen.

De Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2011) beschrijft in haar achtergrondstudie de volgende ontwikkelingen in het medisch specialistisch landschap:

- De rol van de patiënt in het zorgproces wordt groter en actiever.
- Er is een toename van indirecte communicatie tussen zorgconsument en zorgverlener, dus niet langer face-to-face.
- Zorg vindt steeds vaker buiten de muren van het ziekenhuis plaats; het is niet meer nodig om alle zorgfuncties vanuit logistiek oogpunt op dezelfde locatie aan te bieden.
- Bestaande onderdelen van ziekenhuisgebouwen worden overbodig.

Er is dus sprake van een paradigmashift, waarbij de burger sterker de regie neemt en samenwerkt met een breed netwerk van zorgprofessionals. In feite is de gezondheidszorg een vorm van dienstverlening geworden zoals alle andere. Dat biedt mogelijkheden voor een nieuw zorglandschap. De traditionele relatie tussen de alwetende specialist en de leek, wordt steeds meer vervangen door een meer gelijkwaardige variant.

### **Veranderend zorglandschap**

Deze ontwikkelingen in het medisch specialistisch landschap bieden mogelijkheden om de voorzieningen die in het huidige algemene ziekenhuis zijn geconcentreerd, te verspreiden. Door decentralisatie van de functies uit het alles-onder-één-dak ziekenhuis kunnen veel nadelen van het huidige bestel worden weggenomen zo stelt Collette Niemeijer (2012) in haar proefschrift. De gedachte is simpel. Zorg dat de functies van de ziekenhuizen die door de fusies van de afgelopen decennia geconcentreerd zijn op steeds minder locaties, beter gespreid worden, deel ze op in kleinere klinieken en verschuif functies naar de eerstelijnszorg. Zo wordt de positie van de patiënt versterkt (immers, een deel van de zorg komt dichterbij huis), kan beter voldaan worden aan de privatisering van het vastgoedbeheer (kleinere eenheden zijn door hun omvang couranter in de markt) en neemt de betekenis van (zorg)voorzieningen voor de ontwikkeling van het gebied toe. Dit sluit aan op een tendens die al een tijd gaande is en waarbij een deel van de curatieve zorg ook plaatsvindt in de kleinere klinieken met speciale topklinische faciliteiten, de zgn. Zelfstandige Behandel Centra (ZBC).

Door deze ontwikkeling zal het ziekenhuisgebouw waar medisch specialistische zorg wordt geleverd, niet langer meer uit de voeten kunnen met een standaard gebouw. Het inzetten van zorgvastgoed is niet meer hetzelfde. Hierop is door het College Bouw Zorginstellingen al in 2007 ingespeeld door een schillenmodel te ontwikkelen voor een ziekenhuisgebouw. Daarbij wordt het ziekenhuisgebouw opgedeeld in generieke en specifieke bouwdelen: de high tech behandelafdelingen en diagnostiek (hotfloor), hotel voor verblijf, kantoor voor werkplekken en fabriek voor laboratoria en ondersteunde diensten. Hierbij wordt voorgesteld dat de fabriek, bijvoorbeeld de laboratoria, uit het ziekenhuisgebouw worden gehaald en elders in de regio worden ondergebracht. Het kernziekenhuis, gericht op de patiëntgebonden functies, blijft over, maar is er is sprake van een sterke mate van gebouwdifferentiatie.

### **Innovatie versterkt de nieuwe ontwikkelingen**

Nieuwe ontwikkelingen als eHealth en gezondheid 2.0 dragen bij aan het versterken van de positie van de patiënt. Via eHealth wordt gekeken hoe ICT kan worden ingezet in de zorg, waarbij gedacht kan worden aan klinische en niet- klinische informatiesystemen, zorgnetwerken en telemedicine. Gezondheid 2.0 is gericht op het gebruik van internet en de interactie tussen patiënten en zorgverleners (sociale media)(zie voor meer informatie Raad voor de Volksgezondheid, 2010). Teleradiologie is een voorbeeld hiervan. Het beoordelen van scans kan nu via het internet gedaan worden door foto's te versturen naar de betreffende behandelaar. Het stellen van complexe diagnoses door specialistische kennis wereldwijd in te roepen, maakt diagnostiek efficiënter, goedkoper, en patiëntvriendelijker. In afgelegen dunbevolkte gebieden, waar Noordoost Groningen mee te maken heeft, bieden deze ontwikkelingen kansen. Een huisarts hoeft hierdoor minder vaak patiënten door te verwijzen naar het ziekenhuis, de patiënt kan voor eenvoudige controles thuis blijven of een centrum bezoeken in de omgeving. Voor het bedenken van nieuwe technologieën is er een initiatief van 20 zorgaanbieders, zorgverzekeraars en kennisinstellingen in Noord-Nederland opgezet dat zich inzet voor vernieuwingen in de zorg (het Zorg Innovatie Forum).

### Sterkere positie eerstelijnszorg

Naast de hierboven genoemde ontwikkelingen, speelt ook nog de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de patiënt, die zo lang mogelijk van de eerstelijnszorg gebruik moet maken, alvorens hij het ziekenhuis bezoekt. Daar is de huisvesting van huisartsen (vaak in solopraktijken) niet op gericht. Zorgcentra kunnen beter de gewenste zorg bieden, met voorzieningen als een laboratorium, een apotheek, een thuiszorgorganisatie etc., het liefst zo dicht mogelijk bij ondersteuning in de buurt. Een mooi voorbeeld hiervan in de stad Groningen is het zorgcentrum Hoendiep in Groningen dat is gerealiseerd in het oude leegstaande pand (6.500 m<sup>2</sup>) van KPN, waar alle ondersteuning en spoedeisende hulp in één gebouw aanwezig is.



Afbeelding 1: Zorgcentrum Hoendiep, Groningen (bron: [www.artsenzorg.nl](http://www.artsenzorg.nl))

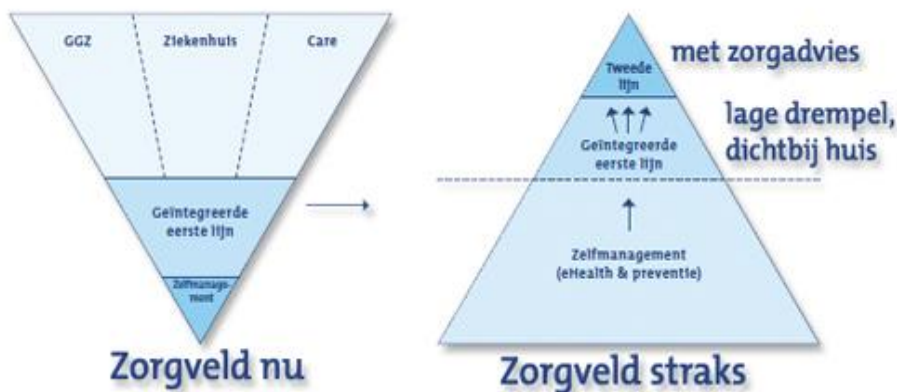
De eerstelijnszorg krijgt dus een steeds belangrijker rol in de ziekenhuiszorg, de zorg die voorheen door ziekenhuizen werd geleverd. De huisartsen fungeren als een poortwachter voor de ziekenhuiszorg, maar gaan ook onderdelen van de ziekenhuiszorg zelf aanbieden. Afstemming en samenwerking met de tweedelijnszorg is daarvoor noodzakelijk. De scheidslijn tussen de eerste- en tweedelijnszorg is daardoor aan het vervagen en vraagt om een nieuwe taakverdeling. eHealth en Gezondheid 2.0 zijn toepassingen die hierin een belangrijke rol gaan spelen. Vanuit kostenoverwegingen is het beleid erop gericht om de patiënten zolang mogelijk thuis en in de eerstelijnszorg te houden. De patiënt komt centraal te staan en het zorgproces wordt in toenemende mate gemanaged voor, door en met de patiënt. Dat is in de wat grotere plaatsen nog wel te regelen, maar wordt voor de eerstelijns voorziening in de dorpen zoals in Noordoost-Groningen toch een probleem.

### Situatie Noordoost-Groningen

Bovenstaande ontwikkelingen hebben Menzis (2102) ertoe gebracht de visie op het veranderend zorglandschap in Noordoost-Groningen te beschrijven. Die visie is in nauwe samenwerking met vele partijen in de zorg, waaronder patiënten- en beroepsgroepen tot stand gekomen en omvat de volgende uitgangspunten:

- patiënten worden gestimuleerd op het gebied van zelfmanagement, bijvoorbeeld door de toepassing van eHealth, waarmee kunnen zij zo lang en prettig mogelijk thuis blijven wonen;
- iedereen moet dichtbij huis terecht kunnen in een (geïntegreerd) eerstelijnscentrum dat een antwoord biedt op de groeiende vraag naar zorg dichtbij van met name chronisch zieken en ouderen; waar mogelijk verschuiven eenvoudige ziekenhuistaken naar de uitgebreidere eerste lijn (substitutie);
- medisch specialistische zorg die niet noodzakelijkerwijs in een ziekenhuis moet worden geleverd, wordt dichtbij de patiënt geleverd;
- niet alle behandelingen worden meer in alle ziekenhuizen aangeboden: er ontstaat meer specialisatie en spreiding in medisch-specialistische zorg.

Deze uitgangspunten betekenen dat de zorgpiramide (in onderstaand figuur) er geheel anders uit komt te zien.



Figuur 1: zorgpiramide in een veranderend zorglandschap

Essentieel is dat de plannen voor de zorg als één samenhangend geheel worden gezien van zelfmanagement, eerste lijn en ziekenhuiszorg. Door een goede afstemming komt er een kwalitatief goede zorg voor iedereen beschikbaar en betaalbaar.

Aanleiding voor het ontwikkelen van deze zorgvisie was dat de ziekenhuiszorg in Noordoost-Groningen al enige tijd onder druk staat wat betreft de kwaliteit en continuïteit van zorg. Omdat Menzis voor Noordoost-Groningen de dominante zorgverzekeraar is met een marktaandeel van 60-70%, heeft zij aan de Ommelander Ziekenhuisgroep (OZG) bekend gemaakt dat bij een stijgende zorgvraag, dalende bevolking en stijgende kosten een andere organisatie van de (ziekenhuis)zorg noodzakelijk is. Menzis acht het dan ook noodzakelijk dat behandelingen met een hoge complexiteit en een laag volume in deze regio worden geconcentreerd in één ziekenhuis. Daarbij begon de financiële situatie van de OZG precair te worden, mede door de inefficiënte en verouderde gebouwen waarin de ziekenhuiszorg wordt verleend, gecombineerd met de spreiding over twee locaties (Winschoten (188 bedden) en Delfzijl (135 bedden)). Om die reden is tot nieuwbouw besloten, zodat efficiency en kwaliteitsverbetering verwezenlijkt worden. In februari 2013 heeft de Raad van Bestuur van het OZG de locatie vastgesteld voor de nieuwbouw van het nieuwe ziekenhuis, langs de A7 bij de afrit Scheemda. Voor de nieuwbouw geldt dat het aantal bedden van 420 (huidige locaties) gereduceerd zal worden naar maximaal 360 bedden.

Deze nieuwbouw is het aangrijppingspunt om de zorginfrastructuur aan te passen aan de nieuwste ontwikkelingen en de traditionele ziekenhuiszorg los te laten. Dit heeft grote gevolgen voor de andere zorginstellingen, behandelcentra en vooral de huisartsenzorg in de regio. Dalende bevolkingsaantallen en een sterk vergrijzende bevolking maken deze overgang nog gecompliceerder. Tevens hindert het tekort aan huisartsen de mogelijkheden voor deconcentratie naar de eerste lijn. Er is dus een grote mate van flexibiliteit in de nieuwbouw van een ziekenhuis nodig. De capaciteit op de ziekenhuislocaties zal afhankelijk zijn van de mogelijkheden zorg te verschuiven naar bijvoorbeeld anderhalvelijns centra en buitenpoli's voor chronische ziekten en zorginnovatie. In die omstandigheden zal ook de bekostiging van de vereiste nieuwbouw niet gemakkelijk zijn. Immers, zorginstellingen sluiten in het algemeen kortlopende contracten af met verzekeraars, waardoor hun toekomstige inkomsten niet duidelijk zijn. Dat kan een probleem zijn om nieuwbouw te financieren, waarvoor immers langjarige financiële zekerheid is vereist. Dat wordt nog versterkt door de onzekerheid over toekomstige bezuinigingen op de zorg. Doordat het nieuwe ziekenhuis volledig verantwoordelijk is voor zowel de zorg als het vastgoed is het van groot belang dat zorg en vastgoed op een goede manier op elkaar afgestemd worden. Daarbij is een goede afstemming tussen verzekeraar en ziekenhuis essentieel, opdat contracten worden gesloten waarmee het ziekenhuis de huisvesting kan bekostigen.

## **Conclusie**

Het veranderend zorglandschap in de dunbevolkte krimpregio Noordoost-Groningen biedt volop kansen voor zorginnovatie. Telezorg kan veel mogelijkheden bieden tot grotere efficiency en bereikbaarheid van de zorg. Zeker is dat de bevolking ouder wordt, minder mobiel is en te maken heeft met grote reisafstanden om zorginstellingen te bereiken. Eén van de consequenties is een ander spreidingspatroon: in plaats van een paar locaties met veel aanbod voor allerlei medische voorzieningen komt een veel groter aantal locaties met veel

minder aanbod. Een reden temeer voor het Kenniscentrum Noorderruimte van de Hanzehogeschool om deze ontwikkelingen op de voet te volgen middels onderzoek en expertise uitwisseling met meerdere partijen.

---

## Bronnen

- College bouw zorginstellingen(2007), Gebouwdifferentiatie van een ziekenhuis. Schillenmethode. Rapportnummer 611.
- Klauw, D. van der (2011), De rol van eHealth en gezondheid 2.0 in het veranderend ziekenhuislandschap. Den Haag: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.
- Menzis (2012), De zorg geborgd in Noord en Oost Groningen , van Lauwerszee tot Dollard tou. Menzis, Groningen.
- Niemeijer, C.E.A.(2012), De toegevoegde waarde van architectuur voor de zorg in ziekenhuizen. Technische Universiteit Delft: Academisch Proefschrift.
- Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2011), Medisch-specialistische zorg in 20/20. Dichtbij en ver weg. Den Haag: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.
- Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2010), Gezondheid 2.0. U bent aan zet. Den Haag: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.





## Duurzaam vastgoedbeheer kan sluiting verzorgingshuizen voorkomen

Stel niet de functie maar menselijke dynamiek centraal

*Ellen Olde Bijvank*

**Met de sluiting van verzorgingshuizen reageren zorgorganisaties slecht op de nog steeds aanwezige vraag naar zorgappartementen. Bovendien heeft de keuze weinig met duurzaam vastgoedbeheer te maken. Sluiting kan worden voorkomen als zorgorganisaties, corporaties, gemeenten en burgers investeren in een gezamenlijke duurzaamheidsagenda waarin de drieslag 'People, Planet, Profit' van concrete inhoud wordt voorzien.**

De belangen van mensen, hun omgeving en de eigen organisatie onderling in balans brengen. Die ambitie is de basis van het gedachtengoed van John Elkington, de Amerikaanse grondlegger van wat in goed Nederlands 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' wordt genoemd. Om zijn oproep tot duurzaam ondernemen zo pakkend mogelijk te formuleren bedacht Elkington de drie begrippen 'People, Planet, Profit', of 'mensen', 'planeet' en 'winst'.

Verduurzamen van de bedrijfsvoering op basis van Elkingtons uitgangspunten is voor zorg- en corporatiebestuurders een forse uitdaging. Want de belangen van mensen, hun omgeving en de financiering van wonen en zorg liggen in de sector verder uit elkaar dan ooit. Hierdoor worden onnodig verzorgingshuizen gesloten. Hoe dat komt en wat er aan gedaan kan worden, wordt in dit artikel uiteengezet door de drie begrippen 'People, Planet, Profit' toe te passen op de huidige uitdagingen van zorgorganisatie, corporaties, gemeenten en burgers.

### **'People': verzorgingshuizen dicht, maar de vraag neemt toe**

Verzorgingshuizen kampen met leegstand als gevolg van de veranderingen in de zorgfinanciering. De onverhuurde zorgwoningen hebben een grote impact op de financiën van de organisaties die deze exploiteren, in de meeste gevallen zorgorganisaties en corporaties. Om het geldlek te dichten kiezen zorgorganisaties en corporaties voor de financieel geredeneerd meest voor de hand liggende oplossing. Zij sluiten de gebouwen.

Het is echter de vraag of corporaties en zorginstelling met de sluiting van verzorgingshuizen niet een wat overhaaste beslissing nemen. In de allereerste plaats omdat zij hiermee het belang van de mensen, 'People', en hun behoeften onvoldoende lijken te hebben betrokken bij de besluitvorming. De verzorgingshuizen staan door het wegvallen van de rijksfinanciering dan wel leeg, er is nog steeds vraag naar de zorg die deze gebouwen mogelijk maken. En deze vraag zal op de middellange termijn alleen maar toenemen.

Een belangrijke oorzaak van de sluiting van verzorgingshuizen is het tempo waarin de hervormingen worden ingevoerd, zo stelt de ‘Raad voor de leefomgeving en infrastructuur’ in een in januari 2014 gepubliceerd advies aan de minister van Wonen en Rijksdiensten. De Raad benadrukt dat het doel van de hervorming, mensen meer keuzevrijheid bieden door de financiering van wonen en zorg te ontkoppelen, goed en gerechtvaardigd is. In de uitvoering van het beleid wordt echter onvoldoende rekening gehouden met de vastgelopen woningmarkt en de herbestemming en renovatie van zorgvastgoed die nodig is om de panden ook onder het nieuwe stelsel rendabel te kunnen exploiteren. Het gevolg is, zo concludeert het vooraanstaande adviesorgaan, dat vraag en aanbod op de korte en middellange termijn uit de pas lopen.

Hoe zeer de markt van wonen en zorg uit balans is door de hervormingen in de zorgfinanciering blijkt uit de cijfers. Volgens de Raad voor de Leefomgeving verliezen in de periode tot 2020 jaarlijks zo’n tienduizend ouderen, dertienhonderd gehandicapten en achthonderd cliënten uit de geestelijke gezondheidszorg (ggz) het recht op een intramurale zorgplek. Bij de zorgorganisaties leidt dat tot de opgave om in totaal 4 miljoen vierkante meter vastgoed geheel of gedeeltelijk te herbestemmen. Dat staat gelijk aan zo’n 30.000 gezinswoningen of alle gebouwen in een middelgrote gemeente. Tegelijkertijd moeten corporaties en particuliere eigenaren ‘normale’ woningen geschikt maken voor het verlenen van zorg. De mensen die voorheen in het verzorgingshuis werden ondergebracht, blijven immers langer in de eigen woning zitten. Door het tempo waarin het scheiden van wonen en zorg wordt ingevoerd, is voor de noodzakelijke en omvangrijke aanpassingen aan de bestaande vastgoedvoorraad onvoldoende tijd. Het gevolg is dat het aanbod van woningen met zorg de vraag niet aankan. Hierdoor dreigen met name kwetsbare groepen, ouderen met een klein pensioen en GGZ-patiënten, in slechte of onvoldoende aangepaste woningen te belanden.

Sluiting van verzorgingshuizen is volgens de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur niet alleen een slecht antwoord op de huidige vraag naar wonen met zorg. Het is op de middellange termijn ook een weinig duurzame keuze. Want de mensen die nu nog als vitale zestiger of zeventiger zelfstandig wonen, zijn over zo’n vijf tot tien jaar tachtig. En vanaf die leeftijd ontstaat bij een deel van de mensen behoefte aan een meer beschermde woonomgeving zoals verzorgingshuizen die bieden. Worden de gebouwen nu echter gesloten en gesloopt op basis van voornamelijk financiële argumenten, dan moet tegen die tijd weer voor veel geld een nieuw woonzorgcentrum worden gebouwd. Een dergelijke dubbele kapitaalsvernietiging, met alle impact die het heeft op het milieu en de gemeenschap die in en rond het verzorgingshuis woont, heeft niets met duurzaam vastgoedbeheer te maken.

### **‘Planet’: komen partijen samen in actie, dan kan sluiting worden voorkomen**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de zorg vraagt om een breed draagvlak. En dan niet alleen binnen de eigen organisatie, maar juist ook daarbuiten. Want verduurzamen in de zorg doe je niet alleen, zo stelt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Nederland

terecht. Zorgorganisaties met duurzame ambities staan daarom voor de uitdaging om hun netwerk sterk te verbreden naar partijen als lokale ondernemers, investeerders en vrijwilligersorganisaties. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het niet.

Het wegvallen van de financiering voor verzorgingshuizen heeft een belangrijk manco van het 'oude' zorgstelsel blootgelegd. Omdat vanuit de AWBZ alle kosten voor huisvesting en zorg werden betaald, hebben zorgorganisaties zich teruggetrokken op het eigen werkterrein. Nu die lange tijd als vanzelfsprekend beschouwde geldstroom stopt, moeten zorgorganisatie hun 'Haagse oriëntatie' loslaten en zich losmaken van de eigen in economisch opzicht geïsoleerde zorgkolom. Dat kost menig zorgaanbieder moeite. Maar willen zij financieel gezond en duurzaam - dus met oog voor de belangen van de eigen omgeving - uit de huidige transformatie komen, dan is dat wel noodzakelijk.

Dat zorg- en welzijnsorganisaties op eigen kracht opnieuw de verbinding met de samenleving aan kunnen gaan, blijkt uit het voorbeeld van de Hoeksche Waard. Daar hebben zorg- en welzijnsorganisaties mede het initiatief genomen voor het begin dit jaar ondertekende 'Pact van de Waard'. Om tot een gemeenschappelijke aanpak van de vergrijzing in de regio te komen, heeft een brede coalitie van onder meer de vijf gemeenten uit de Hoeksche Waard, onderwijsinstellingen, ondernemers, de lokale bank, de lokale woningcorporatie en zorg- en welzijnsorganisaties het pact ondertekend. In het pact staan bovendien niet slechts plechtige beloftes, het bevat ook concrete projecten met daaraan gekoppeld budgetten en trekkers.

In de Hoeksche Waard kwam het initiatief voor de noodzakelijke brede samenwerking uit het maatschappelijk middenveld. Als dat gebeurt, is dat natuurlijk heel goed. Maar hiervoor zijn krachtige organisaties nodig. Nemen organisaties niet zelf het initiatief, dan is er een belangrijke taak voor de gemeente weggelegd als regisseur van het transformatieproces in bij voorkeur een faciliterende rol. Hierin beperkt de gemeente zich zoveel mogelijk tot het benoemen van de door zorgorganisaties en hun partners te maken strategische keuzes.

### Vraagstukken rond scheiden wonen en zorg, en de decentralisaties

1. Keuze: **100%** inzetten op zorg **thuis of** blijft **complexgewijs (zelfstandig)** wonen een gelijkwaardig alternatief. Dit is mede afhankelijk van de druk op de woningmarkt, typologie van de woningvoorraad en de verwachte Wmo-middelen die nodig zijn voor woningaanpassingen.
2. **Concentreren versus deconcentreren** van de intensieve zorg en **categoraal versus integraal aanbod** van zorg aan de diverse doelgroepen (ouderen, ggz, mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking, jongeren uit de jeugdzorg). Keuze hangt mede af van de huidige infrastructuur, doelmatigheid en de wijze waarop bepaalde doelgroepen zich juist wel of niet goed tot elkaar verhouden.

3. Regionale afstemming **transformatie (overschot)** aan intramuraal vastgoed. Hoe om te gaan met de huidige verminderde vraag en de verwachte toekomstige vraag? Welke huidige panden passen beslist niet binnen de visie met als gevolg dat daar (op termijn) afscheid van moeten worden genomen? Zijn er nieuwe zorgvastgoedplannen die gestopt moeten worden? Welke instrumenten kan/wil de gemeente inzetten bij het onnodig voorkomen van leegstand?
4. Visie t.a.v. invulling van **welzijn, voorzieningen en dagactiviteiten**. Welke gevolgen heeft dat voor centraal versus decentrale inrichting ervan. En wat betekent dat voor mobiliteit en vervoer? In dat kader is het ook belangrijk dat de directe woonomgeving nog toegankelijker te maken (veilig, barrièrevrij, looproutes met mogelijkheid tussendoor te zitten).
5. Opgave rond aanbod **geschikte woningen**. Dan gaat het vooral om het toegankelijker maken van bestaande bouw: corporatiebezit én particulier bezit. Zijn hier combinaties te maken met thema's als inbraakveiligheid, domotica of energie-ingrepen? Wie kan een rol vervullen? Gemeente, corporatie, burgers, welzijnsstichting, werklozen, wellicht de lokale bouwmarkt of een combinatie hiervan? Wellicht zijn er binnen het woonruimteverdeelsysteem ook mogelijkheden om bepaalde woningen voor specifieke doelgroepen toegankelijk te houden.
6. Visie op **kwaliteit én betaalbaarheid**. De afgelopen jaren stond de kwaliteit van woningen centraal en de prijs werd bewust laag gehouden. Dit is niet langer meer op die schaal houdbaar. Veel mensen in woonzorgcentra en vooral ook uit de GGZ of gehandicaptenzorg zijn mensen met gemiddeld een laag inkomen. Hoe is het mogelijk de woningen betaalbaar te houden en/of welke concessies willen we doen t.a.v. de kwaliteit?

*Figuur 1: de belangrijkste te maken strategische keuzes.*

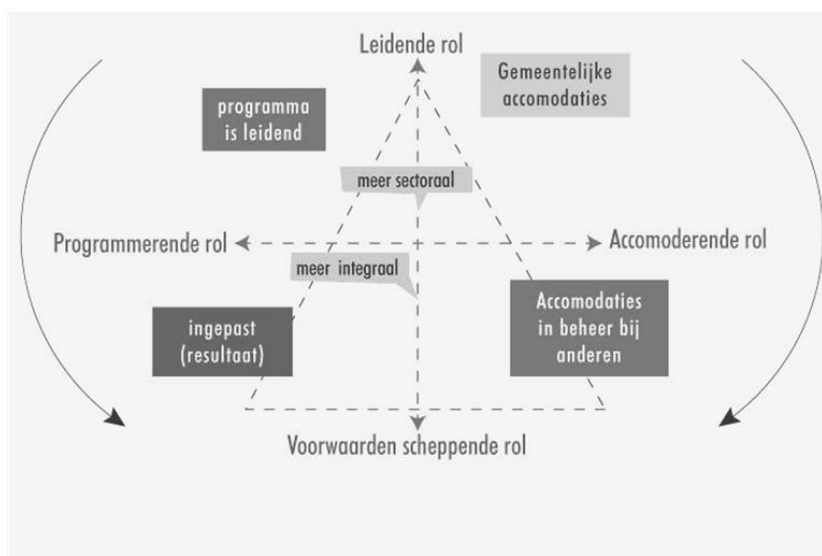
Om zorgorganisaties, ondernemers, corporaties, burgers en andere maatschappelijke partijen al dan niet met zachte dwang tot samenwerking te brengen, kan een gemeente gebruik maken van haar positie. Zo kan het bestemmingsplan strategisch worden ingezet om duurzaam gedrag uit te lokken. Ook kan een gemeente prestatieafspraken maken met zowel corporaties als zorgorganisaties over het opzetten van samenwerkingen met bijvoorbeeld vrijwilligersorganisaties en ondernemers. Tenslotte kan de gemeente haar positie als budgethouder in de zorg gebruiken om partijen te verleiden tot duurzaam gedrag. Bijvoorbeeld door de financiering voor een periode van vijf jaar te garanderen als een zorgorganisatie aantoonbaar investeert in bijvoorbeeld domotica of andere innovaties toepast in haar zorg-/dienstverlening.

Belangrijkste doel van de stimulerende en faciliterende aanpak, die afhankelijk van de reacties van de maatschappelijke partijen kan worden verhard of verzacht, is om te voorkomen dat partijen zich op de eigen positie terugtrekken en niets doen. Dat gebeurt vaak en is kenmerkend voor Nederlandse politici en bestuurders, zo schrijft voormalig D66-kamerlid Boris van der Ham treffend in zijn boek 'De koning kun je niet spelen'. Volgens Van der Ham is het in de Nederlandse cultuur en politiek niet populair om je nek uit te steken omdat diegene dan het risico loopt zijn positie te verliezen. Hoge bomen vangen immers veel wind. De impliciete cultuur dat een bestuurder 'normaal moet doen' en 'zichzelf moet zijn', is dan ook een verraderlijke.

De neiging in de Nederlandse bestuurscultuur om geen positie in te nemen laat zich moeilijk verenigen met het gedachtengoed van maatschappelijk verantwoord ondernemen, dat uitgaat van de overtuiging dat op korte termijn veranderingen nodig zijn. De gemeente kan hier echter op lokaal niveau een belangrijke vlottrekkende rol vervullen. Want dreigt de Nederlandse bestuurscultuur de ontwikkeling van de noodzakelijke samenwerkingen te blokkeren, dan beschikt de gemeente over de positie en een breed palet aan mogelijke interventies om de blokkade weg te nemen.

## Sturingsconcepten gemeenten

Bron: Reisgids maatschappelijke voorzieningen, Bouwstenen voor Sociaal (dec. 2013)



Figuur 2: Sturingsconcepten gemeenten

## 'Profit': Eigen kosten in kaart brengen en dialoog aangaan

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is rendabel ondernemen. Wie als organisatie zijn 'Profit' of winstgevendheid niet op orde heeft, zal immers niet lang blijven bestaan. Dat weten veel zorgorganisaties inmiddels uit eigen ervaring. De eerste stap op weg naar een duurzame vastgoed- en dienstenexploitatie is daarom het in kaart brengen van de eigen kosten. Veel zorgorganisaties weten als gevolg van de centrale AWBZ-financiering uit het verleden echter niet precies hoeveel het open houden van de verzorgingshuizen hen kost omdat zij veelal begrotingen maken op complex- of organisatieniveau. Zorgorganisaties hebben vaak onvoldoende zicht op de daadwerkelijke kosten per product of dienst, als de totaalbegroting maar klopt, was tot voor kort de grootste uitdaging. Dat is lastig, want als de kosten per onderdeel onbekend zijn dan kan ook de winst of 'Profit' per product niet worden vastgesteld. En deze kan dan ook niet worden afgewogen tegen de twee andere P's, 'Planet' en 'People'.

Begroting 2014	Resultaat
Salariskosten woonzorg	€ 60.000
Salariskosten dagbesteding	€ 50.000
Salariskosten behandeling	€ 6.000
Zorggebonden materieel kosten	€ 1.000
Voeding	€ -90.000
Verblijfsgebonden salariskosten	€ -76.000
Kosten huishoudelijke verzorging	€ 10.000
Materiele hotelmatieg kosten	€ 43.000
Algemene salarislasten	€ 22.000
Algemene materiele lasten	€ 10.000
Terrein en gebouwgebonden kosten	€ -158.000
Overhead staf	€ 180.000
Mutatiedagen	€ 6.000
Intensiveringsmiddelen	€ 146.000
<b>Begrotingsoverschot</b>	<b>€ 210.000</b>

Figuur 3: Begroting 2014 Zorgorganisatie, Trinitas Advies

Jacqueline van Ginneken van Bureau Ouderenzorg heeft de kosten voor een verzorgingshuis in het zuiden van het land in kaart gebracht. Dat levert interessante inzichten op. Zo moet deze zorgorganisatie jaarlijks 90.000 euro toeleggen op het bereiden van maaltijden. In deze concrete casus wordt het grootste verlies met 158.000 euro geboekt op de post 'terrein- en gebouwgebonden kosten'. Relatief duur klein onderhoud en een hoge energierekening zijn hier de belangrijkste oorzaak.

Het verlies op de voedselbereiding kan worden aangepakt door samen te werken met een lokaal cateringbedrijf. De voeding wordt dan van buitenaf aan aangevoerd. Een andere vorm

van samenwerking is ook mogelijk. Veel verzorgingshuizen beschikken over een professionele keuken. Die zou moeten sluiten als het eten door een cateringbedrijf wordt verzorgd. Dit zou dan weer leiden tot een kostbare afschrijving van de vaak dure inrichting. Deze 'bleeder' zou een 'feeder' kunnen worden als de keuken wordt verhuurd aan het cateringbedrijf dat er dan vervolgens maaltijden voor het verzorgingshuis en de eigen klanten maakt. De tweede verliespost, de kosten voor het beheer van het terrein en gebouw, kan worden aangepakt door het onderhoud, inclusief het energieverbruik, in een prestatiecontract bij een lokale aannemer onder te brengen. De specifieke oplossingsrichtingen hangen sterk af van de kostenopbouw van de betreffende begroting. De ervaring van Van Ginneken leert dat deze per zorgorganisatie zeer verschillend zijn. Op basis van deze concrete case zijn dan ook geen algemene uitspraken te doen voor de kostenopbouw bij andere zorgorganisaties.

Wie de exploitatiebegroting van een verzorgingshuis echter verder doorspit, komt op tal van andere posten waarop zou kunnen worden bezuinigd of die van verlies in winst omgebogen kunnen worden. Zo zouden lege ongebruikte ruimtes verhuurd kunnen worden aan de lokale welzijnsorganisatie of kleine zelfstandigen als een kapper, masseur of fysiotherapeut. Ook studenten zouden goede huurders kunnen zijn. Zo huisvest Humanitas in Deventer een aantal studenten die een deel van de huur betalen door werkzaamheden te verrichten in het zorgcentrum. Deze samenwerking levert niet alleen huurinkomsten op, het zorgt ook voor meer dynamiek in en rond het verzorgingshuis. Dat is twee keer duurzame winst; de huurinkomsten stijgen en in het gebouw vinden nieuwe ontmoetingen plaats. En zolang een gebouw menselijk contact en de hieruit voortvloeiende dynamiek kan ondersteunen, blijft de exploitatie er van maatschappelijk en financieel interessant. Sluiting of sloop is dan niet aan de orde.

---

## Bronnen

- John Elkington, 'Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business', Capstone, 1997
- Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, 'Langer zelfstandig, een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn', Den Haag, 15 januari 2014.
- 'Pact van de Waard, Pact ten behoeve van aanpak demografische transitie', Strijen, 27 februari 2014
- Boris van der Ham, 'De koning kun je niet spelen', Prometheus Bert Bakker, Amsterdam, april 2014
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Nederland, <http://www.mvonderland.nl/bedrijfstak/zorg>
- Jacqueline van Ginneken van Bureau Ouderenzorg, 'Weet waar uw winst of verlies zit', nieuwsbrief Trinitas Advies, mei 2014





## Investeren in zorgvastgoed: relatief onbekende assetclass

Zorgvastgoed heeft ontwikkelpotentie tot een investeringscategorie

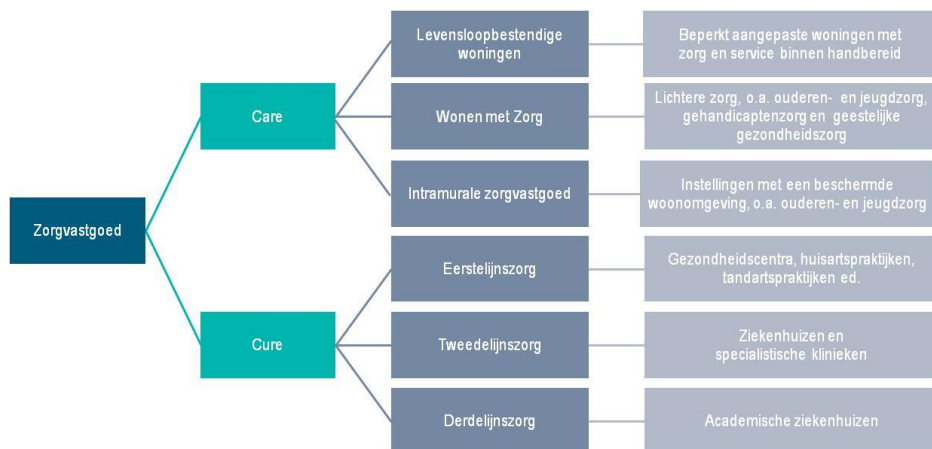
*Boris van der Gijp*

**Met een omvang in meters gemeten van 52 miljoen is de markt voor zorgvastgoed in omvang vergelijkbaar met de Nederlandse kantorenmarkt. Toch is dit marktsegment relatief onbekend terrein voor institutionele beleggers. Gezien de snel toenemende vergrijzing in combinatie met een teruggredende overheid zijn er echter duidelijke kansen voor beleggers die in dit marktsegment willen investeren. Kansen die in het buitenland al langer benut worden. In dit document wordt ingegaan op de karakteristieken van het investeren in zorgvastgoed in het algemeen en de risico's die verbonden zijn met het investeren in zorgvastgoed in het bijzonder.**

Van zorgvastgoed ontbreekt een eenduidige definitie. De door het EIB (2012) in haar studie naar zorgvastgoed gehanteerde definitie lijkt op voorhand te eng: "Vastgoed dat gebruikt wordt door een zorginstelling." Met het scheiden van wonen en zorg (zie kopje structurele drivers), is al het vastgoed waar zogenoemde 'lichte zorg' wordt verleend immers direct in gebruik gekomen bij de huurders of eigenaren van de betreffende woningen. Woningen die zijn voorbereid op het verlenen van lichte zorg, zijn vooraf al zijn aangepast op bijvoorbeeld rolstoellatorgebruik of woningen waarbij men vrijwillig zorgdiensten kan afnemen van een zorginstelling, de zogenoemde levensloop bestendige woningen, vallen daarmee buiten de definitie. De directe betrokkenheid van een zorginstelling lijkt dus niet noodzakelijk om over zorgvastgoed te spreken. Om aan een semantische discussie te ontsnappen kan onderstaand schema (zie figuur 1) gebruikt worden om te bepalen of er sprake is van zorgvastgoed, waarbij op voorhand aangetekend moet worden dat door ontwikkelingen in de zorg het schema nooit volledig is<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Het nieuwe fenomeen van kleine poliklinische centra in woonwijken, de zogenoemde anderhalve lijnscentra ontbreken bijvoorbeeld.



*Figuur 1: opbouw markt voor zorgvastgoed*

Niet de volledige markt voor zorgvastgoed zal aantrekkelijk blijken voor institutionele investeerders. Toch lijkt op voorhand in ieder geval een significant deel cijfermatig wel een institutioneel karakter te hebben. 70% van de voorraad zorgvastgoed is groter dan 2.000 vierkante meter, hetgeen als een absolute ondergrens voor investeringen zou kunnen worden gezien. Ook het aantal extreem grote meters, bijvoorbeeld van grootschalige ziekenhuizen, is beperkt, tot in oppervlakte gemeten nog geen 9% van de totale voorraad. Uit een analyse van het EIB blijkt bovendien dat 78% van het zorgvastgoed met een courante oppervlakte een woon- of een gezondheidsfunctie heeft en dat 60% van het zorgvastgoed ligt in ‘courante’ provincies Utrecht, Brabant of Noord- en Zuid Holland. Het specialistische karakter van een deel van het zorgvastgoed zal investeringen van beleggers ook in de weg kunnen staan. Een investering in een academisch ziekenhuis bijvoorbeeld vereist grote specialistische kennis van een vastgoedeigenaar, veel visie op de toekomstige ontwikkeling van de gespecialiseerde zorgvraag, terwijl de alternatieve aanwendbaarheid van zo’n ziekenhuis in de praktijk heel beperkt zal zijn. De specifieke risico’s die verbonden zijn aan een dergelijke investering zijn daarmee domweg te groot<sup>2</sup>. In de praktijk behoren de levensloopbestendige woningen, het wonen met zorg, intramurale zorg(woningen) en de eerste lijnszorg tot de categorieën zorgvastgoed die interessant zijn voor institutionele beleggers (zie *figuur 1*).

## Structurele drivers

Behalve het conjunctureel economisch herstel die zorgt voor een herstel van de investeringsperspectieven in brede zin, zijn er twee belangrijke structurele drivers die relevant zijn voor investeren in zorgvastgoed.

<sup>2</sup> Men zou zich wel een hypothecaire financiering voor zo’n ziekenhuis kunnen voorstellen.

Ten eerste is er de vergrijzing die zorgt voor extra vraag naar zorgvastgoed. Het aantal 65+-ers neemt tot 2040 met 1,8 miljoen mensen toe om daarna te stabiliseren (zie figuur 2). De meeste zorgvraag is te verwachten van de 75+-ers, deze groep groeit de komende 25 jaar met 1,3 miljoen, waarmee hun aandeel in de bevolking verdubbelt naar 14%. Relatief vaak zal het daarbij gaan om eenpersoonshuishoudens, met een inkomen tot modaal.

	2014	2015	2020	2030	2040	2050	2060
65+	2.9119.617	3.004.721	3.391.102	4.199.791	4.720.560	4.674.637	4.713.812
75+	1.245.610	1.276.180	1.461.832	2.065.416	2.579.804	2.899.561	2.795.290

*Figuur 2: aantal inwoners naar leeftijd, bron CBS, bewerking Syntus Achmea*

De vergrijzing is in feite begonnen aan de rand van Nederland. Daar zien we de grootste toename van het aantal 75+-ers, vooral geconcentreerd in de steden. Heerlen is daarbij koploper, met in 2040 bijna één op de drie bewoners die 65+- is. Maar ook de voormalige groeikernen vergrijzen in een hoog tempo. Gemeenten als Zoetermeer, Purmerend, Alphen aan de Rijn en Spijkenisse vormen na Heerlen de gemeenten waar in 2040 de meeste ouderen te vinden zullen zijn (bron S+RO, 2014/01). Snel groeiende steden als Amsterdam, Almere en Utrecht houden een relatief laag aantal ouderen, onder meer door de continue aanwas van jongeren die er ook na hun studie blijven wonen. In de steden kan het aandeel ouderen per wijk desalniettemin fors verschillen, veel uitbreidingswijken vergrijzen het snelst en zullen dus ook de grootste groei in zorgvraag kennen. Een deel van de zorgvraag komt ook van allochtone Nederlanders, in Amsterdam, Rotterdam en Den Haag is een op de drie ouderen van allochtonen afkomst (bron: S+RO).

De tweede structurele driver, de terugtreden overheid, hangt samen met de snelle vergrijzing. Als gevolg daarvan nemen de zorgkosten snel toe en staat de betaalbaarheid van de zorg naar de toekomst toe onder grote druk. Dit is de voornaamste reden voor de overheid om de zorgsector op een andere manier te willen organiseren. Om de zorg betaalbaar te houden streeft de overheid naar meer marktwerking in de zorg. Daarbij wil ze dat de zorg dichterbij de burger toe gaat en kleinschaliger wordt. De zorgverlening verschuift van relatief dure grote gespecialiseerde ziekenhuizen naar kleinschalige eerstelijnszorg in de wijken. Burgers krijgen daarbij onder de noemer participatiemaatschappij zelf weer een grotere rol in de verzorging van familieleden.

Los van de ingezette verschuiving in de zorg vormt het scheiden van wonen en zorg ook een belangrijke potentiële bron voor kostenbesparing. Huisvesting voor patiënten met een lichte zorgvraag, wordt met het scheiden van wonen en zorg niet langer automatisch vergoed door de overheid, waar voorheen zorginstellingen hiervoor nog wel een vergoeding

ontvingen. Al in 2011 is door toenmalig staatssecretaris Marlies Veldhuijzen van Zanten (Ministerie VWS) aangekondigd dat het scheiden van wonen en zorg voor cliënten met een lage zorgindicatie zou worden ingevoerd. Haar opvolger, staatssecretaris Martin van Rijn, heeft dit beleid voortgezet. De uitwerking is nu zichtbaar in de praktijk. In 2013 konden licht zorgbehoevende met een ZZP-indicatie<sup>3</sup> van 1 en 2 niet meer bij zorginstellingen terecht voor hun huisvesting<sup>4</sup>. Per 1 januari 2014 gold hetzelfde voor mensen met een ZZP indicatie 3. Voor 2015 staat op de planning om het scheiden van wonen en zorg ook voor (een deel van) ZZP 4-indicaties te laten gelden.

De toenemende marktwerking en het scheiden van wonen en zorg vertaalt zich in nieuwe investeringskansen voor institutionele beleggers, zij treden toe in het marktgebied, dat van oudsher door zorginstellingen zelf, of door corporaties werd gedomineerd. Waar de financieringsstromen voor mensen die van lichte zorg gebruik maakten vroeger via de zorginstellingen verliep, ontvangen de zorgvragers nu een budget (zorgtoeslag) direct van de overheid waarmee ze zelf zorg kunnen inkopen, bij een zorginstelling naar keuze. Bewoners met een lichte zorgvraag krijgen zo de vrijheid om buiten het vaste stramien van verzorgingshuizen te blijven wonen en hun zorgvraag zelf in te richten. Beleggers kunnen deze groep bewoners in de vorm van middeldure huurwoningen met een op senioren toegespitst woonproduct een goed alternatief aanbieden.

Daarbij hebben beleggers door het nieuwe woonbeleid van minister Blok tegenwoordig minder dan in het verleden te maken met oneigenlijke concurrentie van woningcorporaties en zijn ze, mits ze een kwalitatief goed woon- en zorgproduct aanbieden, een goed alternatief voor bestaande scheefwoning in het sociale domein. Wel moet daarbij bedacht worden dat de meeste senioren weinig verhuisd geneigd zijn. Dit ondanks het feit dat middeldure huurwoningen door de lage onderhoudslasten een aantrekkelijke woonvorm is voor senioren. Een groot deel van de ouderen zal zo lang mogelijk thuis willen blijven wonen, vaak in de eengezinswoning waar ze ook hun kinderen hebben opgevoed. Domotica, maar bijvoorbeeld ook eenvoudig plaatsbare douchevoorzieningen maken dit bovendien ook steeds beter mogelijk. Het thuis blijven wonen sluit bovendien goed aan op het nieuw ingezette overheidsbeleid.

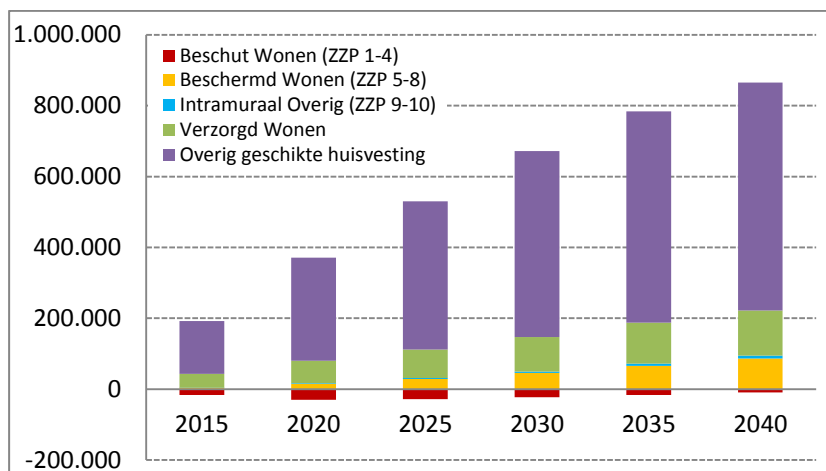
De combinatie van demografische groei en vergrijzing aan de ene kant en een gewijzigd overheidsbeleid aan de andere kant, vertaalt zich desalniettemin in een duidelijk groei van de vraag naar zorgvastgoed, zoals uit figuur 3 is af te leiden. De grootste groei is te verwachten van senioren die thuis willen blijven wonen in een woning die toch geschikt gemaakt is voor zorg. De levensloopbestendige woningen vallen bijvoorbeeld onder deze categorie. Naast het

---

<sup>3</sup> ZZP staat voor Zorg Zwaarte Pakketten indicatie van de zwaarte van de zorg die iemand nodig heeft. ZZP1 is lichte zorg, bij ZZP 9-10 gaat het om de meest zware zorg, vaak terminaal. Voor definities wordt verwezen naar [http://www.nza.nl/137706/142055/567517/bijlage\\_3\\_ZZP's\\_V\\_V\\_2013.pdf](http://www.nza.nl/137706/142055/567517/bijlage_3_ZZP's_V_V_2013.pdf).

<sup>4</sup> Cliënten met een lichte zorgindicatie kunnen nog wel terecht bij zorginstellingen, maar zullen huisvesting zelf moeten betalen. In de praktijk gebeurt dit bijna niet en krijgen sommige zorginstellingen te maken met leegstand.

aanpassen van bestaande woningen, is er door de groei van het aantal eenpersoonshuishoudens ook veel behoefte aan nieuwbouw in dit segment. We zien dat als gevolg van het scheiden van wonen en zorg de vraag naar de categorie 'Beschat wonen' (in feite de traditionele bejaarden & verzorgingstehuizen), afneemt, hoewel deze vraag zich als gevolg van demografische ontwikkeling na een dieptepunt in 2025 toch ook weer herstelt. Er is daarbij een behoefte aan meer dan 80.000 woningen die gecombineerd kunnen worden met zwaardere zorg (zorg- zwaartepakketten 5 tot en met 8). Ook dit is een interessante investeringscategorie voor beleggers. De vraag naar woningen uit de categorie 'Intramuraal overig' die nog daarbij komt, hangt samen met de groeiende vraag naar de opvang voor terminale patiënten.



Figuur 3: groei van de vraag naar zorgvastgoed, bron Fortuna 2013, bewerking Syntrus Achmea

Samenvattend, als gevolg van de twee structurele drivers zien we de vraag naar vastgoed dat gecombineerd kan worden met zorg duidelijk toenemen. Vaak zal die combinatie in de huidige woning worden gezocht, soms ook in nieuwe woonproducten die dan wel nadrukkelijk niet het stempel seniorenflat met zich mee mogen dragen. Veel senioren zien zichzelf immers niet als senior, en willen daarom niet met expliciete seniorenconcepten geassocieerd worden. Omdat de zorgvraag vanwege demografische ontwikkelingen uiteindelijk toch min of meer onvermijdelijk ontstaat, ligt er gezien het groeiend aantal ouderen ook een omvangrijke uitbreidingsvraag in de woningen gericht op de zwaardere zorgcategorieën. Hier ligt enerzijds een taak voor corporaties, die voor meer betaalbare huurwoningen voor ouderen moeten gaan zorgen, maar ook voor institutionele beleggers in het middeldure segment. Naast de uitbreidingsvraag bestaat er een belangrijke vervangingsvraag. Veel van het zorgvastgoed dat in het verleden is neergezet, is te grootschalig en/of is in de ogen van de woonconsument niet langer courant. Dan kan liggen aan de kwaliteit van de woning zelf, maar ook aan de kwaliteit van de woonomgeving.

## Drempels voor investeringen in zorgvastgoed

Beleggers herkennen in toenemende mate de perspectieven voor de markt voor zorgvastgoed. Syntrus Achmea Real Estate & Finance heeft hiervoor in 2008 als eerste Nederlandse vastgoedvermogensbeheerder een specialistisch beleggingsvehikel opgericht waarin institutionele beleggers kunnen participeren. Ander institutionele partijen, waaronder Amvest/PGGM, APG en Bouwinvest hebben inmiddels ook aangegeven zich op de Nederlandse markt voor zorgvastgoed te gaan richten, waarbij de nadruk stevast ligt op care (inclusief de levensloopbestendige woningen). Aangevuld met investeringsinitiatieven gericht op particulieren beleggers, bijvoorbeeld van Annexum en van grote particulieren investeerders zoals Green Real Estate, bedraagt het voorgenomen te beleggen vermogen in zorgvastgoed momenteel in totaal enkele miljarden. Hiervan is begin 2014 nog slechts een beperkt deel gerealiseerd (naar schatting honderden miljoenen).

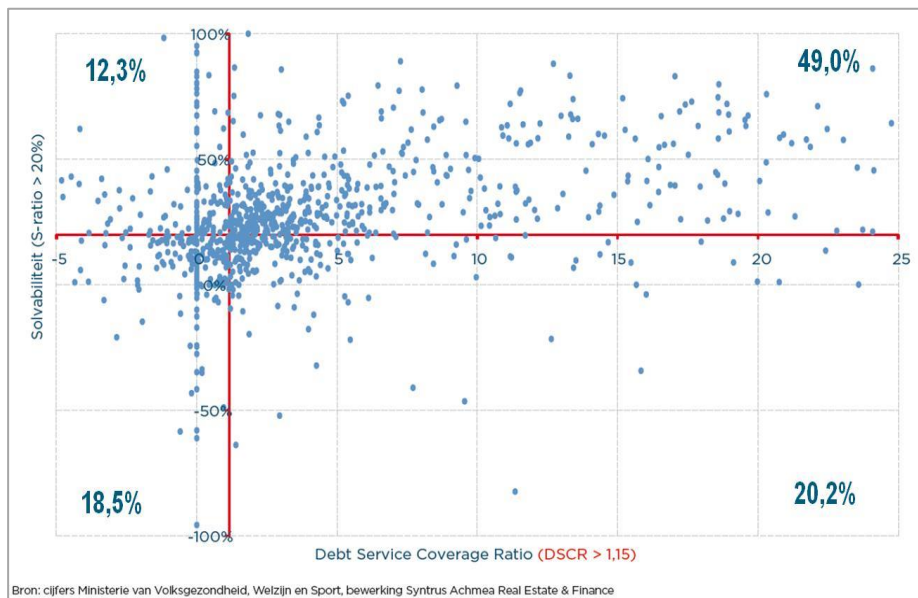
Er is een aantal redenen waardoor de daadwerkelijke investeringen slechts voorzichtig van de grond kwam. Zorgvastgoed is een relatief nieuwe beleggingscategorie. Omdat er geen langjarige rendementreeksen en eenduidige definities beschikbaar zijn, kan zorgvastgoed niet zonder meer worden opgenomen in ALM-studies die de omvang van de investeringen bepaald<sup>5</sup>. Die nieuwheid was er ook reden van dat zorginstellingen en beleggers over een weer tijd nodig hadden om elkaars verwachtingen te kunnen en willen begrijpen. In de praktijk bleek het daarbij niet altijd gemakkelijk om vastgoed te vinden dat past bij de investeringseisen van beleggers. Veel zorginstellingen nemen het liefst afscheid van dat deel van hun eigendom dat het minste courant is, terwijl beleggers natuurlijk op zoek zijn naar courant vastgoed dat gedurende de investeringslooptijd juist in waarde zou toenemen. Voor zorginstellingen zijn de rendementseisen van beleggers (looptijdrendementen vanaf 6,5%) bovendien duidelijk hoger dan zij van woningcorporaties gewend waren. Doordat corporaties zich als gevolg van het kabinetsbeleid bij nieuwe investeringen meer op hun doelgroep moeten focussen, zijn zij voor de realisatie van middeldure huurwoningen echter niet langer een logische samenwerkingspartner voor zorginstellingen.

Daarbij kwam nog de politieke onzekerheid en de impact daarvan op zorginstellingen. Tot 2009 was er voor het bouwen van nieuw zorgvastgoed een bouwregime met een vergunningprocedure. Zorgaanbieders liepen geen risico over de kosten van hun zorggebouwen. Nadat zij hun bouwplannen ter goedkeuring hadden voorgelegd aan de overheid, kregen zij alle kosten die daarmee samenhangen vergoed. Ook als niet alle capaciteit werd benut. Anno 2014 geldt dat de overheid niet langer automatisch de financiële achtervang van zorginstellingen is. Zorginstellingen kunnen in het uiterste geval zelfs failliet gaan. Tekenend hiervoor is het Ruwaard van Puttenziekenhuis dat in 2013 met zo'n faillissement te maken kreeg. Een aantal zorginstellingen blijkt niet goed op de stelselwijziging voorbereid en heeft als gevolg een te beperkt weerstandsvermogen (solvabiliteit). Deze

---

<sup>5</sup> Gezien de focus op care en de aard van het vastgoed, voor een belangrijk deel gedomineerd door de woonfunctie, is het de verwachting dat zorgvastgoed een vergelijkbaar rendement/risicoprofiel gaat hebben als dat van woningen.

zorginstellingen zijn daarmee weinig aantrekkelijke partners voor beleggers. In de afgelopen jaren is de financiële stabiliteit van de zorgsector wel fors verbeterd. Het eigen vermogen van zorginstellingen is snel gegroeid van €6,7 miljard in 2008 tot ruim €11 miljard in 2012 (zie ook *Whitepaper Zorgvastgoed, Joost de Baaij, 2014*). Bijna 50% van de zorginstellingen hebben inmiddels zowel én een duidelijk gezonde solvabiliteit én positieve debt service cover ratio, een ratio die aangeeft of er na aftrek van operationele kosten voldoende cashflow beschikbaar is om rente en aflossing van de zorginstelling te voldoen (zie figuur 4).



Figuur 4: indeling zorginstellingen naar solvabiliteit en debt service coverratio, cijfers ministerie VWS, bewerking Syntrus Achmea

Nu de financiële parameters van zorginstellingen fors zijn verbeterd en de sectoren bovendien meer aan elkaar gewend zijn is het te verwachten dat het investeringsvolume in zorgvastgoed snel toeneemt. Gelet op de gunstige perspectieven biedt zorgvastgoed immers een aantrekkelijk alternatief voor de snel groeiende hoeveelheid beschikbaar kapitaal dat met het mondiale economisch herstel zijn weg zoekt naar nieuwe investeringsmogelijkheden.

## Risico's bij het investeren in zorgvastgoed

Aan investeringen in zorgvastgoed in Nederland zijn natuurlijk risico's verbonden. Voor een deel gaat het hier om risico's welke automatisch verbonden zijn aan investeringen in Nederland, denk aan een lager dan verwachte inflatie, of een hoger dan verwachte rentestijging. Voor een deel hangen de risico's ook samen met investeringen in vastgoed in brede zin. De courantheid van vastgoed is duidelijk lager dan die van aandelen en obligaties,



de transparantie is eveneens relatief beperkt, door het ontbreken van een langjarig openbaar transactieregister. Voor zorgvastgoed telt dit laatste punt nog zwaarder, het is een investeringscategorie waar noch transacties, noch taxatiegegevens van beschikbaar zijn. Specifiek voor zorgvastgoed gelden nog de volgende risico's:

- A. politiek risico;
- B. vastgoedmarktrisico;
- C. beleggingsmarktrisico;
- D. partnerrisico.

#### **Ad A. politiek risico**

Zorgvastgoed werd de afgelopen jaren geassocieerd met een groot politiek risico. Door de snel gestegen zorgkosten werd de sector onderwerp van enerzijds bezuinigingen, anderzijds van flinke hervormingen. Een eerste stap werd gezet door het financieel scheiden van wonen en zorg. Nog in 2014 wil het kabinet de hervorming van de hele sector afronden. De basis hiervan wordt gevormd door het invoeren van de Wet langdurige zorg (Wlz) die de AWBZ moet gaan vervangen. Lichtere vormen van zorg en ondersteuning gaan uit de AWBZ over naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo 2015) en de Zorgverzekeringswet (Zvw). Deze hervorming sluiten aan bij de wens om zorg meer lokaal te organiseren en terug te brengen naar de wijk. Met de nieuw ingezette koers lijkt het politieke risico momenteel fors afgenomen. Het is niet reëel om te verwachten dat dergelijke omvangrijke wijzigingen zich ook in de nabije toekomst opnieuw zullen voordoen, of dat de ingezette koers snel zal worden teruggedraaid. De daarvoor nu ingezette koers van het kabinet is daarvoor te nadrukkelijk gekoppeld aan het betaalbaar kunnen houden van de zorg. Wel kunnen kleinere wijzigingen, bijvoorbeeld over het toestaan van bepaalde type zorgverlening, op micro niveau nog een flinke impact kunnen hebben. Wat verder overblijft is het politieke risico dat verbonden is bij het beleggen in het woondomein. Zeker in het gereguleerde deel van de woningmarkt zijn de politieke risico's groot. Ten slotte is er het politieke risico dat betrekking heeft op de financiële stabiliteit van de partners bij zorgvastgoed, de zorginstellingen die de zorgdienstverlening uitvoeren. Los van de flinke financiële impact die de ingezette koerswijziging op zorginstellingen kan hebben (zie partnerrisico's), kan het gaan om het verminderen van de solvabiliteit en de liquiditeit van zorginstellingen door het verminderen van vergoedingen voor de huisvestingscomponent in de intramurale zorg. De Normatieve huisvestingscomponent (NHC) die nu als basis dient om de vergoeding aan de zorginstelling voor vastgoed gerelateerde kosten te berekenen, leent zich gemakkelijk voor bezuinigingen in de toekomst. Het weerstand vermogen van zorginstellingen waarmee wordt samengewerkt is en blijft daarmee een relevant issue voor beleggers.

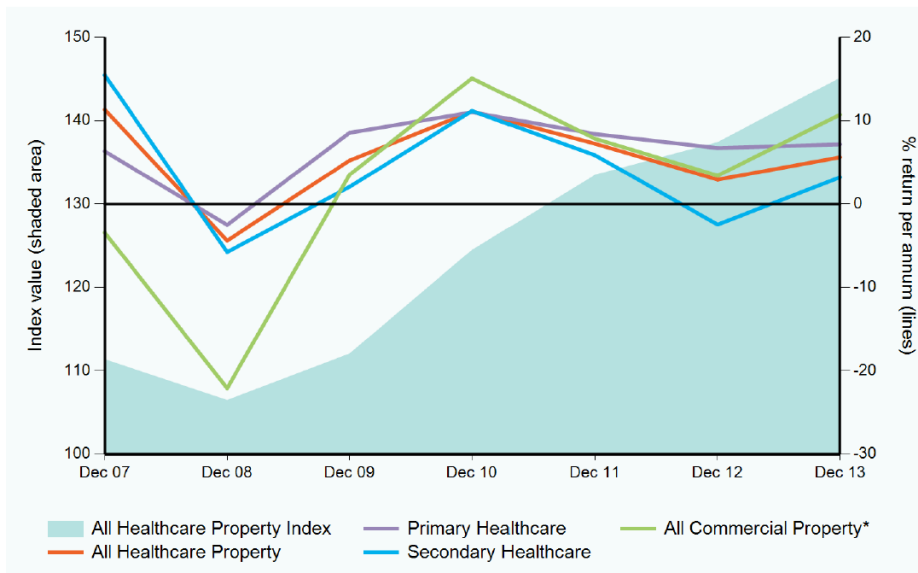
**Ad B. Vastgoedmarktrisico**

Net als voor andere vastgoedsegmenten geldt ook voor zorgvastgoed het vastgoedmarktrisico. Dit wordt ook bij zorgvastgoed bepaald door de ontwikkelingen in vraag en aanbod binnen het marktsegment. Eerder in deze paper is aangegeven dat er krachtige structurele drivers zijn achter de ontwikkeling van de vraag naar zorgvastgoed, ondanks het feit dat een deel van die vraag wegvalt door de relatieve lage verhuisbereidheid van senioren. Ook is aangegeven dat zeker in het middeldure segment er nu nog nauwelijks sprake is van aanbod van middeldure huurwoningen door beleggers. De vastgoedmarktrisico's komen op korte termijn dan ook vooral voort uit de concurrentie met enerzijds de koopsector, anderzijds met corporatiewoningen. Op lange termijn speelt de omvang van de bouwproductie een rol, die zeker op lokaal niveau kan zorgen voor een al dan niet tijdelijk overschot aan woonruimte/zorgvastgoed. Ook kan er op lange termijn sprake zijn van vraaguitval. Zeker in de perifere regio's van Nederland, die nu al te maken hebben met veel vergrijzing, is het de verwachting dat ondanks een forse vraag naar zorgvastgoed (seniorenwoningen) op korte termijn, er over een periode van 20-30 jaar veel minder behoefte is aan woningen. Misschien nog meer dan voor de woningen geldt het marktrisico voor de commerciële ruimtes (bijvoorbeeld winkels op de begane grond van een gebouw) en voor de ruimtes die volledig gericht zijn op zorgverlening (cure en zware zorg). Voor deze units geldt het grootste vastgoedmarktrisico, want bij een eventueel vertrek van de zorginstelling zullen deze units niet gemakkelijk te verhuren of te verkopen zijn.

Hoewel het vastgoedmarktrisico altijd relevant is, bijvoorbeeld voor de verkoopwaarde aan het eind van de exploitatieperiode, is het bijzondere aan zorgvastgoed dat een deel van het vastgoedmarktrisico soms neergelegd kan worden bij de zorginstelling die het vastgoed afneemt. Zeker voor het intramurale gedeelte van het vastgoed (het vastgoed waar zwaardere zorg verleend wordt) kunnen er nog steeds langjarige (15-20 jaar) huurovereenkomsten worden gesloten die zorgen voor een forse reductie van het vastgoedmarktrisico.

**Ad C. Beleggingsmarktrisico**

Waar het vastgoedmarktrisico het meest betrekking heeft op de huuropbrengsten (huurprijs en leegstand), heeft het beleggingsmarktrisico het meeste betrekking op de waardeontwikkeling van het vastgoed. Huur- en waardeontwikkelingen bepalen gezamenlijk het totaal rendement. Om een indruk te krijgen hoe manifest het gezamenlijke risico is, kan naar de performance van zorgvastgoed in relatie tot de performance van andere sectoren gekeken worden. In Nederland ontbreken hiervoor vooralsnog betrouwbare gegevens voor de lange termijn. In het Verenigd Koninkrijk worden cijfers hierover wel al langer gepubliceerd, zie figuur 5. Hierbij moet wel bedacht worden dat ook andersoortig vastgoed, bijvoorbeeld medical offices, onderdeel uitmaken van deze index.



Figuur 5: total return (rechter as) van zorgvastgoed in de UK in vergelijking tot de performance van commercial real estate, bron: IPD

Wat opvalt is dat de volatiliteit van zorgvastgoed lager ligt dan van het commercial real estate, waar in dit geval ook de woningen toe gerekend moeten worden. Het beste zorgvastgoed (*primary*) kent gemiddelde de meest stabiele hoogste performance, een bewijs dat er ook binnen zorgvastgoed goede en minder goede locaties te vinden zijn. De belangrijkste conclusie is evenwel dat de verschillen in performance beperkt zijn. Heel voorzichtig kan de conclusie getrokken worden dat health care een enigszins vergelijkbare performance kent aan de andere vastgoed categorieën, maar dat deze mogelijk wel iets minder volatiel is. Wanneer we naar de Nederlandse praktijk kijken verwachten we een rendements- maar dus ook risiconiveau dat in de buurt ligt van de performance van woningen.

Een deel van het risico beleggingsmarkt risico dat is gekoppeld aan het beleggen in zorgvastgoed hangt voorts samen met de vraag of de sector zich institutioneel kan ontwikkelen. Dit is een voorwaarde om meer vastgoed te kunnen kopen, maar vooral op termijn te kunnen verkopen. De voortekenen hiervoor zijn niet ongunstig. In sommige landen is zorgvastgoed al een bewezen assetclass, de vraag naar vastgoed in het algemeen neemt snel toe en steeds meer partijen hebben aangegeven ook daadwerkelijk in zorgvastgoed te willen gaan beleggen.

### **Ad D. Partnerrisico**

Bij investeren in zorgvastgoed moet de samenwerking gezocht worden met een zorginstelling. De belegger investeert in de fysieke huisvesting, de zorginstelling in de materialen die verbonden zijn aan de zorgdienstverlening alsmede in de zorgdienstverlening zelf. De zorginstelling zal daarbij een huurcontract aangaan voor de ruimtes waar de zorg zal worden verleend, alsmede voor de intramurale zorgwoningen (gericht op zware zorg). In het verleden sloten zorginstelling ook huurovereenkomsten met beleggers af voor wooneenheden gericht op lichte zorg, maar door het scheiden van wonen en zorg zullen er steeds minder zorginstellingen hiertoe bereid zijn. Terecht zullen de zorginstellingen de vergelijking maken met reguliere investeringen in wooncomplexen waar de investeerder ook het verhuurrisico van de woningen op zich neemt. Door het aangaan van de langjarige samenwerkingsrelatie ontstaat een partnerrisico.

Door de flinke verbetering in de solvabiliteit van de zorginstellingen (zie eerder in dit hoofdstuk) is dit partnerrisico in de afgelopen jaren fors afgenomen. Toch blijft de financiële positie van de zorginstelling wel relevant. Zeker een zorginstelling met een businesscase gericht op lichte zorg zal financieel gezien de komende jaren een zware tijd tegemoet gaan en eventuele opgebouwde reserves moeten benutten voor sanering of transformatie van zijn vastgoed. Voor leegstand, die door het scheiden van wonen en zorg en door het beleid gericht op het langer thuiswonen in ieder geval op korte termijn kan ontstaan, ontvangt een zorginstelling geen vergoeding (meer). Een ook voor verouderde en dus ondoelmatige meters krijgt een zorginstelling in tegenstelling tot het verleden geen extra overheidsvergoeding. Voor zorginstellingen met dergelijke objecten is het partnerrisico manifest.

### **Nog meer redenen om te investeren in zorgvastgoed**

Zorgvastgoed lijkt beleggers een aantrekkelijk rendement/risicoprofiel te kunnen bieden. Daarbij zijn er twee krachtige pijlers (demografie en politiek) de zorgen voor een stimulans van investeringen in zorgvastgoed. Wat zijn nog meer redenen om in zorgvastgoed te beleggen? Een eerste argument betreft de beschikbaarheid van zorgvastgoed. We zien anno 2014 dat de Nederlandse vastgoedmarkt in toenemende mate weer het domein wordt van internationale investeerders. Er is voor het eerst sinds de kredietcrisis weer veel kapitaal beschikbaar. Bij de genoemde buitenlandse partijen, maar ook bij Nederlandse investeerders die in tijden van economisch herstel (en de daarbij horende verwachten rentestijging) een deel van hun risicomijdende obligaties willen inruilen voor meer risicodragende investeringen met een hoger verwacht rendement. Vastgoed in zijn algemeenheid, en dus ook zorgvastgoed, zorgt daarbij voor diversificatie van de risico's die samenhangen met het investeren in aandelen en obligaties alleen. Wanneer het zorgvastgoed langjarig verhuurd is zijn de commerciële risico's bovendien beperkt. Daarbij zorgt zo'n een dergelijk langjarige huurcontract voor een direct rendement dat jaarlijks gecorrigeerd wordt voor inflatie.

Voor pensioenfondsen en verzekeraars is ten slotte ook het maatschappelijk karakter van investeringen in zorgvastgoed van belang. Door de investeringen maken zij niet alleen geld bij zorginstellingen vrij dat ook weer daadwerkelijk in de verbetering van de zorgsector geïnvesteerd kan worden, zij leggen ook een direct verband tussen hun investeringen en een relevant deel van hun doelgroep: zieken en ouderen die zorg nodig hebben. Het maatschappelijke karakter van het investeren in zorgvastgoed zal met de groei van de groep ouderen alleen maar aan belang toe gaan nemen. Gelet ook op de commerciële perspectieven is er dan ook maar een conclusie mogelijk. Zorgvastgoed is nu nog een relatief onbekend assetclass, maar ze heeft potentie om zich de komende jaren te ontwikkelen tot een volwassen investeringscategorie.

## **Samenvatting/conclusies**

- In de praktijk behoren de levensloopbestendige woningen, het wonen met zorg, intramurale zorg(woningen) en de eerste lijnszorg tot de categorieën zorgvastgoed die interessant zijn voor institutionele beleggers.
- Er zijn twee belangrijke structurele drivers die relevant zijn voor investeren in zorgvastgoed, de snel toenemende vergrijzing in combinatie met een terugtrekkende overheid.
- De grootste groei in de uitbreidingsvraag heeft betrekking op levensloopbestendige woningen. Er is daarbij een behoefte aan meer dan 80.000 woningen die gecombineerd kunnen worden met zwaardere zorg. Naast de uitbreidingsvraag bestaat er een belangrijke vervangingsvraag.
- De redenen voor institutionele beleggers om niet te willen investeren in zorgvastgoed zijn stuk voor stuk aan het verdwijnen, zorginstellingen en institutionele beleggers zullen elkaar steeds vaker vinden. Er zijn op korte termijn alleen al in totaal enkele miljarden beschikbaar voor investeringen.
- Zorgvastgoed een naar verwachting vergelijkbare performance met die van andere vastgoed assetclasses, mogelijk met een net iets meer aantrekkelijk risicoprofiel voor wat betreft vastgoedmarkt- en beleggingsrisico's. Maar zo lang de markt voor zorgvastgoed nog beperkt is, heeft dit een nadelig effect op de courantheid van zorgvastgoed. Wel is het de verwachting dat beleggingen te maken hebben met een relatief hoog politiek risico. Wanneer zorgvastgoed langjarig verhuurd is, zijn de commerciële risico's van investeringen in zorgvastgoed zeer beperkt. Door goede analyses te maken kan het partner risico goed gemanaged worden.
- De beschikbaarheid van vastgoed binnen de zorg is reden om nu naar het investeren in zorgvastgoed te kijken.
- Voor pensioenfondsen en verzekeraars is ten slotte ook het maatschappelijk karakter van investeringen in zorgvastgoed van belang.

## Stijgende lijn in financiële stabiliteit zorginstellingen

Syntrus Achmea: perspectieven voor investeringen in zorgvastgoed

*Joost de Baaij*

De zorgmarkt kenmerkte zich al jaren door een grote dynamiek binnen een groot krachtenveld van verschillende actoren. Het Kabinetsbeleid, welke tot uiting is gekomen in het zorgakkoord in april 2013, heeft tot een systeemwijziging in de zorgsector gezorgd. Hiermee komt stap voor stap een nieuw en betaalbaar zorgstelsel in zicht. Het kabinetsbeleid is erop gericht mensen langer thuis te laten wonen, wat ook een wens van de consument is. Daarnaast wordt de zorg ook financieel geherstructureerd. De AWBZ wordt voortaan alleen nog voor de zwaardere intramurale zorg (ZZP 4+) ingezet: de kern-AWBZ. Op dit moment is de wetsvoorstel Wet landurige zorg (Wlz) in behandeling. Bij de lichtere zorgcategorieën (ZZP 1-4) loopt de financiering van de zorg via gemeenten (Wmo) of burger (Pgb). Voor zorgaanbieders geldt dat ze meer en meer te maken krijgen met de effecten van marktwerking in de zorg waarbij de overheid zich verder terugtrekt. Zorginstellingen moeten als ‘normale’ bedrijven op eigen benen staan. Een voorbeeld hiervan is dat vanaf 2012 de vergoeding voor huisvesting (rente en afschrijving) op vastgoed van zorgaanbieders onderdeel moet zijn van de integrale tarieven. De vergoeding voor deze kapitaallasten wordt in de vorm van de normatieve huisvestingscomponent (NHC) verbonden aan de zorgzwaartepakketten (bron: NZa).

De vergoeding voor (vervangende) nieuwbouw en instandhouding wordt dus afhankelijk van geleverde zorg en daarmee onzeker. Daarnaast brengt het afschaffen van de bevoorschotting een extra debiteurenrisico met zich mee. De ontwikkelingen in de sector zorgen dus ook voor veranderingen in de kredietwaardigheid en het risicoprofiel van zorginstellingen. De financiële huishouding van zorginstellingen en het management daarvan is van groot belang voor een institutionele belegger als Syntrus Achmea Real Estate & Finance. In 2008 hebben wij het Achmea Dutch Health Care Property Fund opgezet wat momenteel een belegd vermogen heeft van € 180 miljoen. Bij onze investeringen gaan we langjarige huurrelaties aan met zorginstellingen waarbij we ons baseren op diepgaande financiële analyses van de individuele instelling en sectorbrede studies als deze.

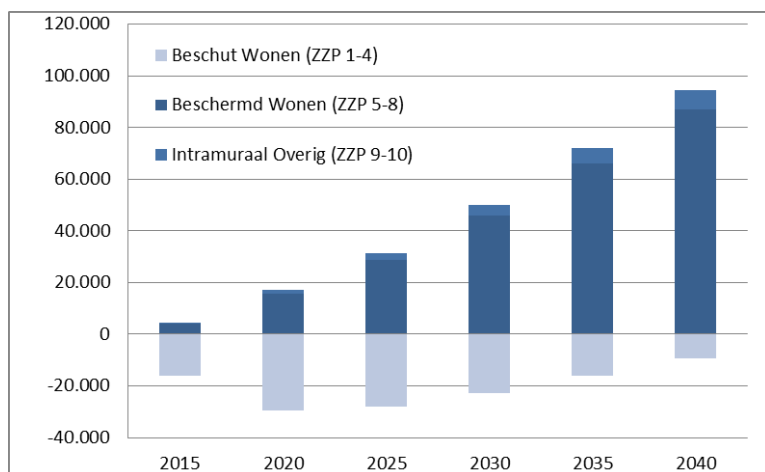
### Minder cliënten en minder omzet voor zorginstellingen

Zorginstellingen hebben enerzijds te kampen met een veranderende zorgconsument die een andere woonwens heeft, anderzijds ook met een verlaging van de tarieven en veranderende kapitaalstromen rondom het eigen vastgoed. ActiZ (brancheorganisatie voor orgondernemers) heeft in samenwerking met PwC een impactanalyse (september 2013) uitgevoerd over de effecten van het zorgakkoord op financiële kernindicatoren van zorginstellingen in de periode 2012-2018. Deze impactanalyse laat zien dat zorginstellingen verwachten dat gemeenten via

de Wmo minder zorg contracteren dan in het kabinetsbeleid is aangegeven. De deelnemende zorginstellingen verwachten in de intramurale zorg een afname van 70% van het aantal cliënten met een lichter zorgzwaartepakket (ZZP). Het gaat dan om ZZP 1 tot en met 3 en de helft van ZZP 4. Opvallend is dat zorginstellingen ook op het gebied van zwaardere zorg een terugloop in volume verwachten. Dit in tegenstelling tot de beleidsbrief van het Kabinet, die juist groeiruimte aangeeft. Een verklaring die hiervoor in de impactanalyse van PwC wordt gegeven is de aangekondigde reductie van zwaardere zorg door een aantal zorgverzekeraars. Over de hele linie zien zorginstellingen het aantal cliënten in de verpleging, verzorging en thuiszorg in de periode tot 2018 met circa 25% dalen.

De gemiddelde omzetsdaling wordt op 11% ingeschat. Dat de omzetsdaling kleiner is dan de daling van het aantal cliënten komt doordat juist het aantal cliënten met lichte zorg zal dalen waarvoor zorginstellingen relatief minder inkomsten ontvangen. Op de middellange en lange termijn zal de totale zorgvraag door demografische ontwikkelingen verder stijgen. Cijfers van ABF Research (zie figuur 1) laten zien dat een overschot aan plaatsen in de categorie 'beschut wonen (ZZP 1-4)' gecompenseerd wordt door een tekort aan plaatsen in de zwaardere zorgcategorieën 'beschermd wonen (ZZP 5-8)' en 'intramuraal overig (ZZP 9-10)'.

Naast de intramurale vraagontwikkeling is er door het scheiden van wonen en zorg én demografische ontwikkelingen een zeer grote vraag naar diverse extramurale woonvormen met zorgmogelijkheden thuis, of zorg in de nabijheid. Volgens cijfers van ABF Research groeit de vraag van circa 190.000 wooneenheden in 2015 tot 770.000 wooneenheden in 2040. Afhankelijk van het type zorg dat een zorginstelling verleent en hoe de vastgoedportefeuille is opgebouwd, zijn de consequenties van deze transitie per zorginstelling verschillend.



Figuur 1: Vraagontwikkeling naar type intramurale zorg

## Veranderende zorgmarkt beïnvloedt businessmodel zorginstelling

De effecten van het nieuwe zorgstelsel moeten haar volledige uitwerking nog vinden, de sector bevindt zich in een transitiefase. Toch hebben de toenemende marktwerking en veranderende kapitaalstromen in sommige gevallen al tot kritieke situaties geleid door bijvoorbeeld leegstand of onvoldoende inkomsten. Het is niet ondenkbaar dat in de komende jaren nog meer zorginstellingen te maken krijgen met teruglopende inkomsten en/of leegstand. Er zijn bijvoorbeeld zorginstellingen die zwaar ingezet hebben op intramurale zorg, ook voor de lichtere ZZP-klassen.

De overheveling van de AWBZ naar de Wmo zorgt namelijk voor een budgetdaling voor zorg en begeleiding. Dergelijke organisaties zullen in de (nabije) toekomst ook te kampen hebben met een omvangrijk vastgoedvraagstuk. Vastgoed is namelijk verantwoordelijk voor slechts 10-15% van de omzet van een zorginstelling, maar vormt gemiddeld wel 90% van de balans (Klarenbeek, ASRE 2014). Het vastgoedbeleid van een zorginstelling is dus, al dan niet gedwongen, een belangrijke financiële component binnen een zorginstelling geworden. Tegelijkertijd is vastgoedbeheer geen kernactiviteit van zorginstellingen, evenmin is het bezit van vastgoed strikt noodzakelijk. De vraag gaat dus over het afstoten van, mogelijk incourant, zorgvastgoed of het herontwikkelen tot intramurale zorg voor zware zorgcategorieën. Het bezit van vastgoed brengt bepaalde risico's met zich mee. Een belegger investeert hier juist weloverwogen in. De toenemende marktwerking zal er dus voor zorgen dat commerciële partijen in de toekomst permanent onderdeel uit zullen maken van het bedrijfsmodel van zorginstellingen door bijvoorbeeld als verhuurder van vastgoed op te treden. Vastgoedrisico's worden door zorginstellingen verlegd naar private partijen. Het kapitaal wat daarmee vrijkomt, kan vervolgens ingezet worden voor het primaire proces: het verlenen van zorg.

## Zorgvastgoed als nieuwe Assetclass

Waar zorginstellingen hun vastgoed meer en meer (moeten) uitbesteden, is zorgvastgoed meer en meer een 'assetclass' geworden waar een toenemend aantal institutionele investeerders interesse in heeft. Echter, zoals bij iedere huurder van vastgoed wordt door de eigenaar / verhuurder, naast opbrengstpotentieel, gekeken naar de financiële risico's die het aangaan van een contract met een huurder met zich meebrengt. Is de huurder naar verwachting in staat de (toekomstige) huurpenningen te betalen? Wat zijn de alternatieve opties indien de huurder alsnog in gebreke blijft of vertrekt? Gezien het feit dat de zorgmarkt nog volop in beweging is, en niet alle effecten volledig uitgekristalliseerd zijn, noopt dit tot een goede financiële analyse van zorginstellingen door vastgoedinvesteerders. Zijn ze toekomstproof? Syntus Achmea Real Estate & Finance maakt grondige kredietanalyses van zorginstellingen om de beleggingsrisico's voor haar klanten te minimaliseren. Deze analyse vindt plaats op basis van financiële ratio's, zoals de solvabiliteit (S-ratio) en de lening lastendekking (DSCR).



Deze ratio's worden per zorginstelling getoetst, middels een individuele kredietanalyse. Daarnaast wordt ook de sector als geheel gevolgd. Hiertoe wordt naar de financiële ontwikkeling van alle zorginstellingen in de afgelopen jaren gekeken. De data die hiervoor gebruikt worden, is afkomstig van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en het CBS, die haar informatie eveneens via VWS verkrijgt. Zorginstellingen moeten namelijk elk jaar bij VWS verantwoording afleggen over de manier waarop zij hun geld besteden.



*Impressie 1: Katwijk, Zeehos*

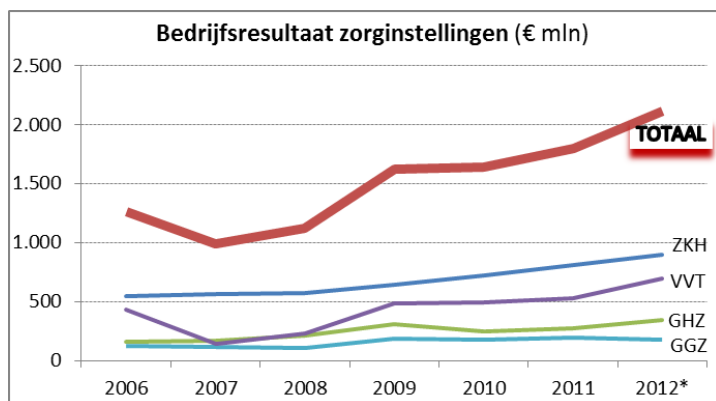
## **Zorgsector staat er financieel steeds beter voor**

De veranderingen in de zorgsector hebben impact gehad op de manier van werken van zorginstellingen en de daaruit voortvloeiende financiële resultaten. Afhankelijk van de positie waarin de zorginstelling verkeerd, kunnen de veranderingen aanzienlijke financiële consequenties hebben. Desondanks kan men concluderen dat de zorginstellingen het over de gehele linie in financieel opzicht goed hebben gedaan de afgelopen jaren. Uit de cijfers van het CBS die vanaf 2006 beschikbaar zijn, blijkt over de hele linie namelijk een positieve ontwikkeling.

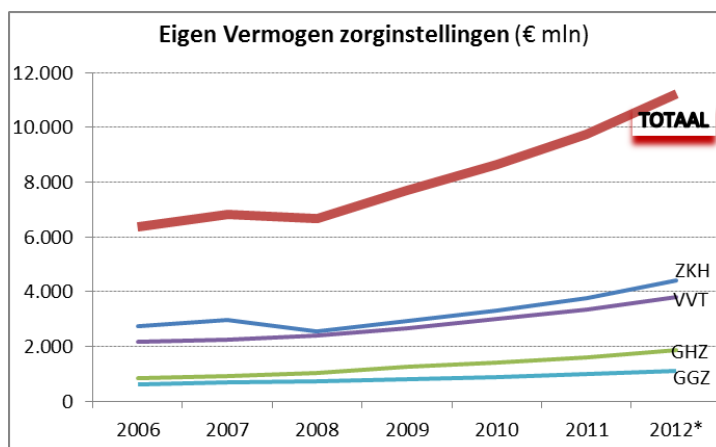
Er wordt in de cijfers een uitsplitsing gemaakt naar de sectoren Ziekenhuizen (ZKH), Geestelijke GezondheidsZorg (GGZ), Gehandicaptenzorg (GHZ) en Verpleeg-, Verzorgingstehuizen en Thuiszorg (VVT).

Het bedrijfsresultaat (bedrijfsopbrengsten -/- bedrijfslasten, definitie CBS) is de afgelopen jaren gegroeid tot € 2,1 miljard. Zorginstellingen zijn de laatste jaren meer en meer gericht op het behalen van resultaat om het eigen vermogen aan te laten groeien. In het verleden was het meer usance om het resultaat op 0 uit te laten komen. Tegenwoordig vormen de inkomsten de basis voor de kostenramingen. Dat heeft geleid tot verbeterde bedrijfsresultaten (zie figuur 2).

Omdat het waarborgfonds en financiers in toenemende mate hogere eisen stellen aan de solvabiliteit, zijn zorginstellingen door de markt gedwongen om het eigen vermogen aan te laten sterken. Enerzijds wordt dit gerealiseerd door de verbeterde bedrijfsresultaten zoals hiervoor omschreven. Anderzijds lukt het zorginstellingen extra inkomsten te genereren door gebruik te maken van de financieringssystematiek in de zorg. Zo is de rentenormering voor zorginstellingen hoger dan de marktrente, worden er eenmalige baten gerealiseerd door vergoedingen achteraf en wordt er resultaat geboekt doordat de vergoeding op vastgoed hoger is dan de kosten ervan. Het eigen vermogen van zorginstellingen is hierdoor de afgelopen jaren fors gegroeid van €6,7 miljard in 2008 tot ruim €11 miljard in 2012 (figuur 3).



Figuur 2: Bedrijfsresultaat zorginstellingen (€ mln)

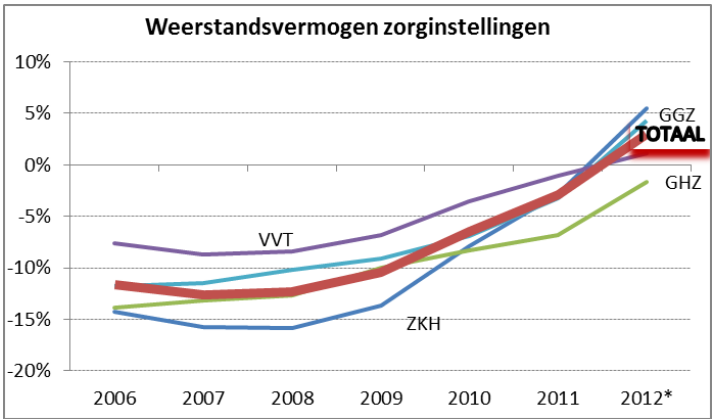


Figuur 3: Eigen Vermogen zorginstellingen (€ mln)

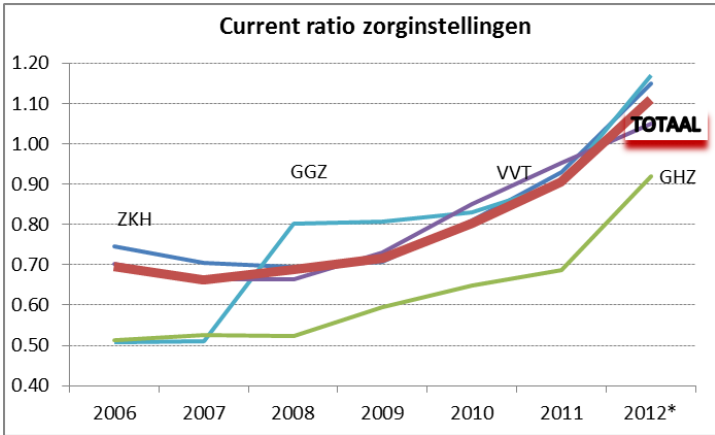
Het weerstandsvermogen geeft een indicatie van de bufferfunctie van het eigen vermogen op korte termijn. Een in acht te nemen nadeel is dat in het eigen vermogen ook de illiquide stille

reserves van het eigen vermogen zijn opgenomen. Het weerstandsvermogen bestaat daarom hier uit het netto werkkapitaal ten opzichte van de bedrijfsopbrengsten. Een weerstandsvermogen moet over het algemeen groter zijn dan +5%. In 2012 hadden de zorgsectoren tezamen een positief weerstandsvermogen, maar haalde geen van de afzonderlijke zorgsectoren gemiddeld een niveau van 5%. Desalniettemin is er een sterke positieve trend waarneembaar (zie figuur 4).

Wanneer gekeken wordt naar de mogelijkheid van zorginstellingen om aan hun kortlopende verplichtingen te voldoen, zien we dat de current ratio in de afgelopen jaren gestegen is tot een 'veilige' waarde van 1,00 (zie figuur 5). De sector GHZ blijft hierin gemiddeld genomen achter ten opzichte van de overige typen zorginstellingen en heeft meer passiva dan activa op de balans staan.

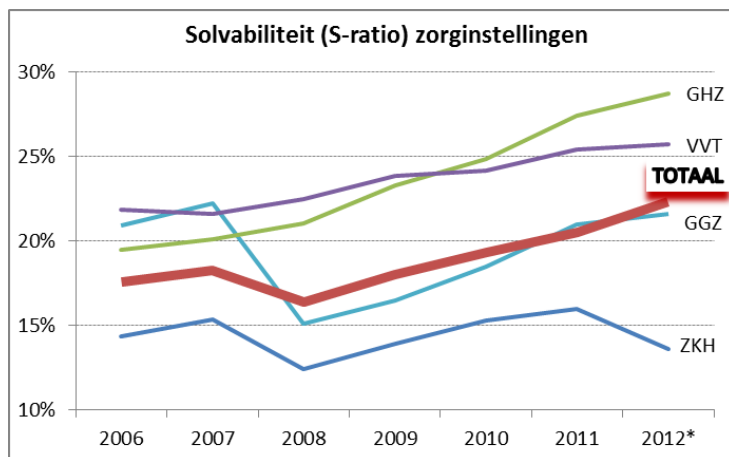


Figuur 4: Weerstandsvermogen zorginstellingen



Figuur 5: Current ratio zorginstellingen

De verhouding tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen is een belangrijke risico-indicator bij de financiële beoordeling van zorginstellingen. Het gaat om de financierbaarheid op lange termijn. Hoe hoger het aandeel vreemd vermogen op de balans, hoe hoger het risico. Deze verhouding komt tot uitdrukking in de S-ratio en is weergegeven in figuur 6. Een waarde van meer dan 20% wordt als veilig gezien. Net als de overige financiële indicatoren is er een positieve ontwikkeling sinds 2008. De gemiddelde S-ratio voor alle zorginstellingen is toegenomen van 16,4% (2008) tot 22,2% in 2012. De zorgsectoren GHZ en VVT behalen zelfs gemiddelde S-ratio's van boven de 27%.



Figuur 6: Solvabiliteit (S-ratio) Zorginstellingen

Om meer inzicht te verkrijgen in de financiële positie van een afzonderlijke zorginstelling is een analyse naar de leencapaciteit gedaan waarbij per zorginstelling de solvabiliteit is afgezet tegen de leninglastendeckering. Geplot in figuur 7 blijkt dat er flinke verschillen in leencapaciteit zijn waar te nemen tussen de onderlinge zorginstellingen. De figuur is in vier kwadranten verdeeld waarbij de horizontale as met de S-Ratio de 20%-grens aangeeft. De verticale as geeft de DSCR met de 1,15-grens aan. Grofweg kan gezegd worden dat zorginstellingen in het kwadrant rechtsboven zowel op de korte, als op de lange termijn financieel aan hun verplichtingen kunnen voldoen. De meerderheid (49,0%) van de zorginstellingen bevindt zich in deze positie. Voor het kwadrant linksonder (18,5%) is de businesscase van de zorginstelling waarschijnlijk niet goed genoeg en zijn er grote risico's. De kwadranten linksboven en rechtsonder zijn, afhankelijk van de specifieke positie, twijfelgevallen.

Bij een uitstekende solvabiliteit en een tekort in de kasstroom (kwadrant links boven, 12,3%) zijn er aanknopingspunten voor het verstrekken van financieringen om dit tekort op te vangen. Mits onbelast, kunnen de activa als onderpand fungeren. Ook is het denkbaar dat er onroerende zaken worden verkocht en teruggehuurd. De instelling ontvangt dan de

verkoopopbrengst en gaat huur of lease betalen. Met die transactie verbetert de liquiditeitspositie.

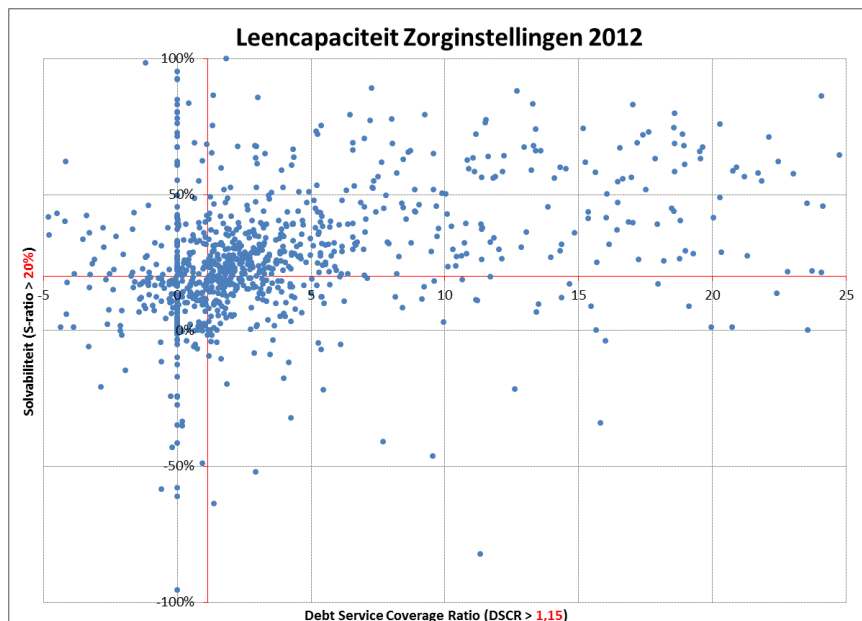
Bij een lage solvabiliteit en een overschot in de kasstroom (kwadrant rechtsonder, 20,2%) kan de instelling gedeeltelijk zelf de vereiste investeringen doen om de rentabiliteit te verbeteren. Daardoor groeit het vermogen op de lange termijn aan. Op de korte termijn is er nog weinig ruimte voor aanvullende financieringen. Nader onderzoek moet dan uitwijzen welke mogelijkheden de activa bieden.



*Impressie 2: Rotterdam, De Reigers*

Wanneer de leencapaciteit per zorginstelling voor de vier afzonderlijke zorgsectoren wordt bekeken, levert dit een vergelijkbaar beeld op in de verdeling van zorginstellingen over de kwadranten. Het gros bevindt zich in het 'veilige' kwadrant maar er zijn twijfelgevallen en negatieve uitzonderingen. Figuur 7 is een momentopname van het boekjaar 2012 en laat niet zien of een zorginstelling zich in een opgaande of neergaande lijn bevindt. Het geeft wel een goed beeld van de relatieve positie ten opzichte van andere zorginstellingen.

Concluderend kan gesteld worden dat het algemene financiële beeld van zorginstellingen sinds 2008 een positieve ontwikkeling kent maar dat er grote verschillen zijn tussen de individuele zorginstellingen. Een belangrijk aspect om rekening mee te houden is dat de financiële effecten van het zorgakkoord nog in de cijfers tot uitdrukking moeten gaan komen. Het ligt namelijk in de lijn der verwachting dat financiële kengetallen de komende jaren onder druk komen te staan als gevolg van afschrijvingen op vastgoed en teruglopende inkomsten. De ene zorginstelling zal zwaarder getroffen worden dan de andere. Dit is des te meer reden de individuele zorgpartijen nader te (blijven) monitoren en af te zetten tegen andere zorginstellingen.



Figuur 7: Leencapaciteit Zorginstellingen 2012

## Met juiste kennis blijft zorgvastgoed een aantrekkelijke investeringsmarkt

Het institutionele speelveld binnen het zorgvastgoed wordt langzaam duidelijk nu beleidsmatig de kaarten geschud zijn met betrekking tot de herstructurering van de zorg. Vanuit demografie is er een duidelijke marktvraag die in de toekomst alleen maar groter wordt. Daarnaast zijn de belangrijkste spelers binnen de assetclass zorgvastgoed, de zorginstellingen, financieel transparant. Tegen de economische trend in, is het eigen vermogen van zorginstellingen in de afgelopen jaren opmerkelijk fors toegenomen. Ook de solvabiliteit is sterk verbeterd. De meeste zorginstellingen staan er financieel goed voor, waarbij de kanttekening geplaatst moet worden dat er onderling grote verschillen zijn. De financiële parameters van zorginstellingen kunnen nog verslechteren door de uitwerking van de aangekondigde stelselwijzigingen, bijvoorbeeld als ze zich volledig hebben gericht op de lichte zorg. Het is daarom noodzakelijk om per zorginstelling individuele (krediet)analyses uit te blijven voeren waarin specifiek op de financiële situatie van deze zorginstelling wordt ingegaan.

Want elke zorginstelling heeft zijn eigen verhaal. Het is bijvoorbeeld zaak als verhuurder goed onderscheid te maken tussen financiële kengetallen en de wijze waarop deze tot stand komen. Andere aspecten zoals bestuur, beleid, strategie, maar ook lokale marktomstandigheden spelen dan een rol. Dat vereist expertise waarin Syntrus Achmea Real Estate & Finance blijft investeren.



## Interzorg bouwt voor de toekomst

Vastgoed afgestemd op specialistische zorg

*Astrid-Odile de Visser, Rik Schoemaker, Erwin van der Sluis, Petra Winters en Jan Veuger*

**Het strategisch vastgoedplan *Interzorg bouwt voor de toekomst: het belang van de cliënt staat voorop* dat in 2010 is opgesteld, is toe aan een herijking. De dynamiek van de zorgsector leidt er toe dat voor bepaalde strategische keuzes een heroverweging plaatsvindt. De AWBZ zorg maakt een overgang door naar een productie afhankelijke bekostiging waarbij inkomsten niet meer van zelfsprekend zijn. De verantwoordelijkheid en risico's nemen toe.**

Interzorg in Drenthe wil in deze context meer grip krijgen op haar vastgoed en de risico's beperken en beheersen en wil besluiten inzake de vastgoedportefeuille weloverwogen kunnen nemen op basis van een richtinggevende vastgoedstrategie. Interzorg wil tevens inspelen op de kansen welke het nieuwe speelveld wat ontstaat biedt, door nog beter aan te sluiten bij de behoefte van (toekomstige) cliënten. Het strategisch vastgoedplan vormt tevens een onderdeel van de input voor het meerjarenbeleidsplan.

### Onderzoek

Bepaalde keuzes die voor de locaties in het voorgaande strategisch vastgoedplan zijn gemaakt, zijn de afgelopen jaren, onder meer door gewijzigde inzichten, niet tot uitvoering gebracht. Voornamelijk betreft het geplande huurinitiatieven voor cliënten met een lichte zorgvraag die geen doorgang hebben gevonden. Hiermee tracht Interzorg de voordeur verder naar buiten te brengen. Het overheidsbeleid is zich echter meer op zelfstandigheid en eigen regie van ouderen en het langer thuis wonen gaan richten. Interzorg heeft in aansluiting hierop besloten geen nieuwe huisvesting voor de betreffende groep (lichte) cliënten te verzorgen. In de herijking worden hernieuwde keuzes nader uitgewerkt en onderbouwd. Het vertrekpunt wordt gevormd door het voorgaande strategisch vastgoedplan. De herijking van het strategisch vastgoedplan is procesmatig opgebouwd. Hierin zijn de volgende stappen te onderscheiden:

1. Een demografische analyse van het werkgebied en van de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen.
2. Concurrentie analyse.
3. Vertaling van visie en ambities naar vastgoed.
4. Bepaling van de koers naar analogie van de demografische ontwikkelingen in de regio Noord-Drenthe, gericht vanuit de visie en ambities van Interzorg.



5. Het opstellen van vastgoedrichtlijnen waarin (financiële) afspraken en uitgangspunten rondom projecten en de portefeuille worden vastgelegd.
6. Herijking van de strategische keuzes op locatieniveau.
7. Financiële doorrekening van de vastgoedportefeuille inclusief de transitie per locatie als mogelijke invulling van de strategie in de vorm van een financiële analyse.

Bij het opstellen van de (sociaal) demografische analyse van het werkgebied zijn diverse bronnen toegepast welke zijn opgenomen in de bronvermelding. Primaire bron is Horizonline geweest, een toepassing ontwikkeld door TNO waarmee de potentiële vraag naar verpleging en verzorging kan worden geraamd. Daarnaast is gebruik gemaakt van data van het ClZ om de vraag te corrigeren met de daadwerkelijke indicatieverlening per gemeente. Voorts is gebruik gemaakt van de meest recente prognoses van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Sociaal Cultureel Planbureau.

## **Maatschappelijke ontwikkelingen**

De gezondheidszorg is volop aan verandering onderhevig. Maatschappelijke, technologische, demografische, sociaal-culturele, economische en epidemiologische ontwikkelingen zorgen voor de nodige veranderingen. Naast deze veranderingen brengt ook de deregulering en (gereguleerde) marktwerking belangrijke veranderingen met zich mee. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste veranderingen welke invloed hebben op Interzorg beschreven. De zorguitgaven stijgen harder dan het Bruto Nationaal Product en we staan aan de vooravond van een (dubbele) vergrijzingsgolf. Deze ontwikkelingen maken dat de politiek sterk stuurt op kostenmatiging en een grotere eigen verantwoordelijkheid: gezonde levensstijl, preventie, zelfredzaamheid en inzet mantelzorg. Beide aspecten zijn leidend in de politieke besluitvorming de komende jaren. Binnen de Care springen een (verdere) versobering van de AWBZ, het scheiden van wonen en zorg en de integrale prestatiebekostiging het meest in het oog.

### **Versobering en hervorming langdurige zorg**

Het ontwerp advies van de SER (september 2012) duidt op een hervorming van de collectieve langdurige zorg: *'Volgens de SER-commissie moet de AWBZ zich beperken tot de kosten van zorg. Het verdient de voorkeur dat mensen de kosten van wonen, verblijf, welzijn en voeding zoveel mogelijk zelf dragen, ook indien zij in een instelling wonen. Dan kunnen zij kiezen voor voorzieningen die het beste bij de eigen voorkeuren passen.'* (ontwerp SER advies, 23 september 2012). Het regeerakkoord *Bruggen slaan* van 2012 is in lijn met het SER advies. De overheid brengt de komende jaren de AWBZ terug naar de kern: intramurale zorg voor ouderen en mensen met een beperking die niet zelfstandig meer thuis kunnen wonen. De AWBZ wordt hierbij omgevormd tot een voorziening. Voor sector verpleging, verzorging en thuiszorg impliceert dit een grote verandering. Mensen met een lichtere zorgzwaarte dienen volgens het ingezette kabinetsbeleid zelf in hun huisvesting te voorzien omdat voor ZZP1 tot

en met 3 en gedeeltelijk 4 de verblijfscomponent geen onderdeel uit zal maken van de AWBZ. De lichte zorg zal extramuraal via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning uitgevoerd gaan worden door de Gemeenten. De aanspraken worden hierbij beperkt en de overheveling gaat gepaard met bezuinigingen.

### **Scheiden van wonen en zorg**

Vanuit overheidswege is ten doel gesteld om de kosten van langdurig verblijf voor de lichtere zorgzwaarten niet langer vanuit de AWBZ te financieren. Zeker is dat met ingang van 1 januari 2013 de scheiding binnen de sector Verpleging & Verzorging zal dan worden doorgevoerd voor de nieuwe cliënten in de ZGP-categorieën 1 en 2. Per 2014 volgt de extramuralisatie voor ZGP3 en per 2016 zal wonen en zorg worden gescheiden voor nieuwe cliënten in de ZGP categorie 4. Op middellange termijn is ook voor hogere ZGP's (5 en hoger) scheiden van wonen en zorg mogelijk aan de orde. Overigens wonen veel cliënten met een lichte ZGP-indicatie inclusief verblijf niet in een intramurale instelling, maar ontvangen zij de zorg thuis via zorg in natura of via een Persoonsgebonden Budget (PGB). In de sector Verpleging & Verzorging regelt ruim een derde van de cliënten met ZGP 1 en 2 de zorg op dit moment al thuis. Deze beweging heeft voor V&V-instellingen met een relatief groot aantal (lichte) plaatsen een behoorlijke impact. Immers, het vastgoed wordt nu bekostigd vanuit de AWBZ in huur of eigendom op basis van nacalculatie in het kader van de overgangsregeling en voor nieuwe plaatsen met de Normatieve huisvestingscomponent. De cliënten zullen in de hierboven genoemde categorieën zelf huur moeten betalen. Wat gaat de instelling met dit gegeven doen, het is de vraag in hoeverre Interzorg als (commerciële)verhuurder wenst op te treden, dan wel bij haar primaire rol als zal zorgverlener blijven. Een bijzondere ontwikkeling die voor veel instellingen vragen oproept. De huur omvang in de reguliere sociale woningbouw ligt over het algemeen fors lager. Waardoor er voor instellingen door de introductie ongekende risico's kunnen ontstaan. De risico's komen later in dit rapport aan de orde.

### **Integrale prestatiebekostiging**

Tot en met 2011 was er sprake van een budget gestuurd systeem voor de vergoeding van huisvestingslasten. Binnen deze bekostigingsstructuur wordt met betrekking tot het vastgoed nagenoeg geen (financieel) risico gelopen: de kapitaallasten worden 1 op 1 vergoed. In de overgangsperiode 2012 – 2018 wordt deze bekostiging van kapitaallasten op basis van nacalculatie stapsgewijs afgebouwd. De vergoeding op basis van Normatieve Huisvestings Componenten (NHC's) wordt stapsgewijs opgebouwd, totdat sprake is van een volledig integraal tarief. Kapitaallasten die voortvloeien uit investeringen in en huur van gebouwen en terreinen worden vanaf 2018 volledig bekostigd via deze integrale tarieven voor zorgzwaartepakketten (ZGP's). De vergoeding voor de huisvesting wordt hiermee afhankelijk van de geleverde zorg. Tot 2017 is er sprake van maximale tarieven, vanaf 2018 zijn de tarieven onderhandelbaar.

## Veranderende samenleving

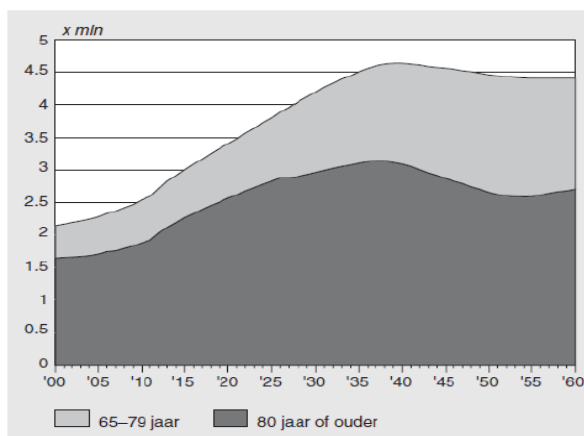
Van de soorten wonen met zorg zal de vraag naar verpleeghuiszorg – beschermd wonen voor de doelgroep verzorging en verpleging – het meest toenemen. De toekomstige gebruikers zullen ouder zijn dan de huidige gebruikers. Deze landelijke trend is ook duidelijk zichtbaar in de kop van Drenthe. De vergrijzing zal de vraag naar verpleging en verzorging doen toenemen en het personeelsaanbod juist doen dalen. De inzet van personeel groeit mee met de vraag naar zorg. In de toekomst zal de arbeidsproductiviteit wellicht stijgen door technologische vernieuwingen, maar de wens tot kwaliteitsverhoging en menselijk contact (meer ‘handen aan het bed’) zal juist een temporiserend effect hebben. De vraag naar personeel zal per saldo tussen 2005 en 2030 naar verwachting jaarlijks met 1,2% toenemen tot 300.000 fte's in 2030 (SCP, 2010). De vraag naar personeel zal in de verzorgingshuizen (1,3% per jaar) en verpleeghuizen (1,7% per jaar) sneller stijgen dan de vraag naar personeel in de thuiszorg (1,1% per jaar). Dit komt doordat de thuiszorg naar verhouding vaker door de jongere bevolking (30-65 jaar) wordt gebruikt en het aantal mensen in die leeftijdsgroep afneemt. De laatst beschikbare bevolkingsprognose van de provincie Drenthe uit maart 2012 geeft aan dat in verzorgingstehuizen, verpleegtehuizen en thuiszorg de trend dalend zal zijn en dat er kwalitatieve verschuivingen zijn.

Uit onderzoek blijkt dat ouderen steeds minder bereid zijn om te verhuizen en in hun huidige kwalitatief goede (koop)woning blijven wonen (WoON 2009; Senioren op de woningmarkt, 2010). In veel gevallen zijn dit (ongeschikte) eengezinswoningen. De helft van de 75-plussers woont nog in een eengezinswoning. Het langer thuis blijven wonen leidt ook tot een toenemende behoefte aan zorg- en servicediensten. Het solidariteitsbeginsel verliest waarde mede als gevolg van individualisering en de schever wordende verhouding tussen zorggebruikers en mensen welke weinig tot geen gebruik maken van de publiek gefinancierde zorg. Er komt, mede vanwege een stijgende eigen bijdrage, een meer directe betalingsrelatie tussen de zorgverlener en de zorgvrager (en zorgverzekeraar). Deze zal zich meer als klant gaan gedragen en waar voor zijn geld willen. De komende generatie ouderen heeft bovendien naar verwachting meer te besteden dan de huidige generatie. Onder invloed van het (dreigend) personeelstekort, toenemende klantgerichtheid en benodigde efficiency verbeteringen zal technologie, en daarmee zorg op afstand, in het zorgproces een grotere rol gaan spelen. Het kan uiteindelijk betekenen dat clustering van zorg in mindere mate benodigd is voor een efficiënt zorgproces.

## Demografie

Door de vergrijzing wordt een toename in het aantal zorgvragers verwacht. In totaal zal het gebruik verpleging, verzorging en thuiszorg door 75-plussers tot 2020 landelijk naar verwachting met meer dan 30% stijgen ten opzichte van 2009 (SCP, ramingsmodel verpleging en verzorging, actualisatie 2012). Het aantal mannen dat gebruik maakt van zorg (met of zonder verblijf) zal ruim 2,5 keer zo hoog zijn als in 2009. In de genoemde leeftijdscategorie zal het aandeel coronaire hartziekten en COPD toenemen. De levensverwachting van ouderen

neemt toe, het aantal gezonde levensjaren neemt echter niet toe. We worden dus ouder met meer beperkingen. Nederland vergrijsst. In figuur 1 is de stijging duidelijk zichtbaar. De piek van de vergrijzing bevindt zich omstreeks 2040 en houdt een verdubbeling in van het aantal 65-plusser ten opzichte van 2012.



Figuur 1: prognose aantal 65+ ers; bron: CBS bevolkingstrends 2e kwartaal 2011

In Drenthe is het aandeel 65-plussers groter dan het landelijk gemiddelde; 18% in Drenthe ten opzichte van 16% in Nederland. Binnen het huidige werkgebied van Interzorg is Assen, met een aandeel van 15%, relatief jong en vergrijsst bovendien minder snel dan de omgeving. In Aa en Hunze, Tynaarlo en Noordenveld is het aandeel 65-plussers het grootst, variërend van 18% tot en met 22% (Demografische kerncijfers per gemeente, CBS 2011). In onderstaande tabel 1 per gemeente zijn de cijfers opgenomen.

	65-79	80+	65+	Totaal inwoners	% 65+
Aa en Hunze	3792	1219	5011	25785	19%
Assen	7454	2806	10260	67177	15%
Midden Drenthe	4485	1536	6021	33581	18%
Noordenveld	5118	1606	6724	30794	22%
Tynaarlo	4841	1863	6704	32450	21%
<b>Totaal</b>	<b>25690</b>	<b>9030</b>	<b>34720</b>	<b>189787</b>	<b>18%</b>

Tabel 1: Aantal en aandeel 65-plussers in werkgebied Interzorg (bron: Demografische kerncijfers per gemeente, CBS 2011).

In de kop van Drenthe is er naast vergrijzing sprake van een verwachte krimp. De eerstkomende jaren stijgt het absolute aantal personen in de verschillende gemeenten. Vanaf 2030 vlakt het groeipercentage af om vervolgens, naar verwachting, om te slaan in een daling van het aantal inwoners. In tabel 2 zijn de CBS prognoses voor het aantal 65-plussers per gemeente weergegeven. Voor het totale werkgebied geldt, ten opzichte van 2011, in 2020

een groei van 28%. In de periode van 2020 tot 2030 wordt een groei van 21% voorzien. De groei zwakt in het volgende decennium (2030-2040) af naar 6%.

	2012	2020	2030	2040
Aa en Hunze	5011	6700	7800	7800
% groei	basis	34%	16%	0%
Assen	10260	14100	1900	22400
% groei	basis	37%	35%	18%
Midden Drenthe	6021	8000	9400	9500
% groei	basis	33%	18%	1%
Noordenveld	6724	8000	8900	8700
% groei	basis	19%	11%	-2%
Tynaarlo	6704	7700	8800	8700
% groei	basis	15%	14%	-1%
<b>Totalen</b>	<b>34720</b>	<b>44500</b>	<b>53900</b>	<b>57100</b>
% groei per decennium	<b>basis</b>	<b>28%</b>	<b>21%</b>	<b>6%</b>
% groei tov 2012	<b>basis</b>	<b>28%</b>	<b>55%</b>	<b>64%</b>

Tabel 2: Prognose 65+ ers in de Kop van Drenthe (bron: CBS 2012).

In Noordenveld en Tynaarlo zet de krimp vanaf 2030 al in. In Aa en Hunze blijft het aantal 65-plussers in de periode 2030-2040 constant. Wat verder opvalt, is dat het aantal 65-plussers in Assen de komende 30 jaar (118%) meer dan verdubbelt. In de kleinere kernen is deze groei van het aantal 65-plussers beperkter. Tynaarlo groeit in de periode 2012-2040 met 30%, Noordenveld met 29%, Aa en Hunze met 56% en Midden Drenthe met 58%.

### Gedifferentieerde vraag naar zorg en wonen

Om ordening aan te brengen in de ontwikkeling van de zorg- en huisvestingsvraag is de indeling in gezondheidsprofielen van ouderen (75 plussers), zoals opgesteld door TNO, gehanteerd. Zie figuur 2.

Deze profielen zijn combinaties van bevolkingskenmerken, aandoeningen en beperkingen die (kunnen) leiden tot een zorg- en huisvestingsvraag:

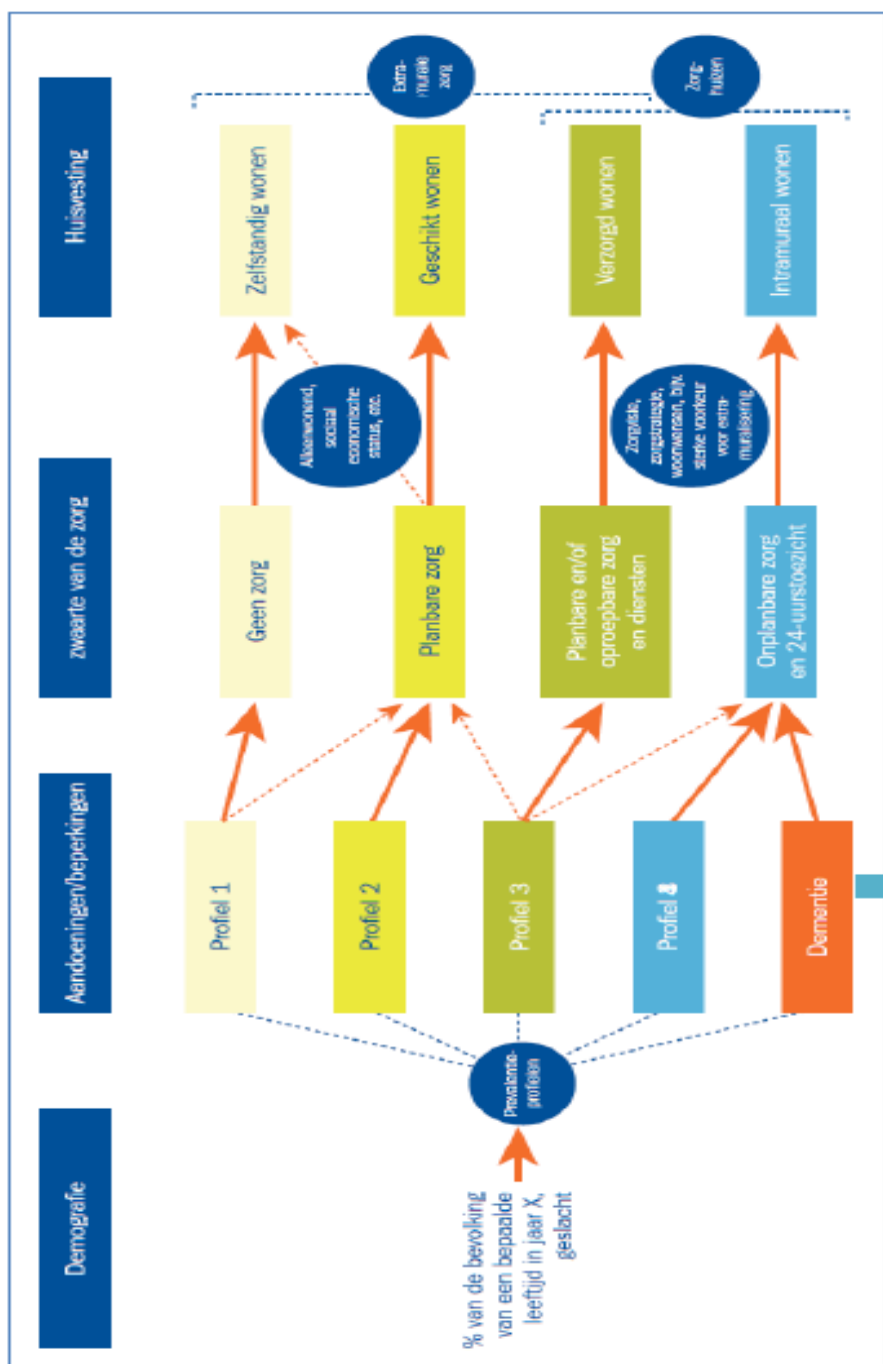
- Profiel 1:** ouderen met weinig of geen beperkingen (relatief gezonde ouderen).

**Profiel 2:** ouderen met mobiliteitsbeperkingen.

**Profiel 3:** ouderen met mobiliteitsbeperkingen en beperkingen in de persoonlijke verzorging.

**Profiel 4:** ouderen met veel fysieke beperkingen.

**Profiel 5:** ouderen met dementie.



Figuur 2: Gezondheidsprofielen volgens TNO (bron: TNO, 2012)

De door Interzorg en TNO (2012) veronderstelde relatie tussen de zorgprofielen en de Zorgzwaartepakketten is weergegeven in tabel 3.

Zorgprofiel	Zorgzwaartepakket	Zorg	Huisvesting
Profiel 1	-	Geen zorg	Zelfstandig
Profiel 2	ZZP1-ZZP2	Planbare zorg	Geschikt wonen, zelfstandig, extramuraal
Profiel 3	ZZP3 (ZZP9b)	Planbare of oproepbare zorg en diensten	Verzorgd wonen, extra- of intramuraal
Profiel 4	ZZP6, ZZP8, ZZP9a, ZZP10	Niet planbare zorg en 24 uren zorg en toezicht	Intramuraal
Profiel 5	ZZP4, ZZP5, ZZP7	Niet planbare zorg en 24 uren zorg en toezicht	Intramuraal

Tabel 3: relatie zorgprofielen, ZZP's en huisvesting

Ouderen in profiel 1 hebben over het algemeen geen behoefte aan zorg en kunnen zelfstandig wonen in hun eigen huur-/koopwoning. Ouderen in profiel 2 kunnen ook zelfstandig wonen, maar de woning moet wel geschikt zijn voor ouderen met mobiliteitsbeperkingen (nultredenwoning, geschikt wonen). Er kan er zorg op afspraak (planbare zorg) worden geleverd, zoals thuiszorg. Ouderen in profiel 3 hebben vooral behoefte aan planbare zorg en ondersteuning, eventueel op afroep, en allerlei (welzijns)diensten. Ouderen in profiel 4 en 5 hebben vaak (intramurale) 24 uren zorg nodig.

Als basis voor de absolute aantallen 65 plussers door de jaren heen zijn de demografische prognoses van het CBS gehanteerd. De percentages 65 plussers per profiel zijn ontleend aan het rapport *Zorg en vermaatschappelijking* van de Provincie Drenthe (2011). Gezien de ontwikkelingen in de volksgezondheid kan worden gesteld dat het percentage voor profiel 5 (dementie) de komende jaren zal stijgen. Er is dus uitgegaan van een conservatief scenario.

	Aandeel 65+	2012	2020	2030	2040
Profiel 2	6,3%	2187	2804	3396	3597
Profiel 3	6,2%	2153	2759	3342	3540
Profiel 4	3,5%	1215	1558	1887	1999
Profiel 5	2,8%	972	1246	1509	1599
Totaal	18,8%	6527	8366	10133	10735

Tabel 4: verdeling profielen en ontwikkelingen per profiel

In tabel 4 is eveneens te zien dat het percentage in profiel 4 en 5 tezamen 6,3% van het aantal 65 plussers bedraagt. Dit stemt nagenoeg overeen met gemiddeld percentage intramurale indicaties in het verzorgingsgebied van Interzorg zoals afgegeven door CIZ. In absolute aantallen wijkt dit af, doordat de marktvraag hoger ligt dan de afgegeven indicaties (afgifte

indicaties bedraagt 67% van de marktvraag. Vervolgens is bepaald in welke woonvorm de profielen gepositioneerd worden. Er is verondersteld dat de profielen 2 en 3 niet intramuraal zullen verblijven, maar thuis of in een aanleunwoning, conform het ingezette overheidsbeleid scheiden wonen en zorg en de verdere toepassing van technologie.

Uit onderzoek uitgevoerd door het College voor zorgverzekeringen blijft binnen de sector verpleging en verzorging 9% van de mensen met een indicatie voor verblijf desondanks thuis wonen (bron: College van Zorgverzekeringen, bijlage 3 van rapport Signalement zorg en wonen d.d. 4 april 2012). Voor de (intramurale) profielen 4 en 5 is verondersteld dat 91% (noodgedwongen) kiest voor intramuraal verblijf en dat 9% de zorg en verblijf op een andere wijze invult. Dit levert het beeld wat is weergegeven in tabel 5. Wanneer uit zou worden gegaan van 100% dan is er sprake van een absolute vraag van 2.187 plaatsen in 2012, hetgeen nagenoeg overeen komt met de CBS prognoses gecombineerd met de CIZ indicaties (2.165 in 2012). In tabel 6 zijn de cijfers opgenomen voor de vraag naar zorg op extramuraal basis.

	2010	intramuraal	2012	2020	2030	2040
Profiel 2	6,3%	0%	0	0	0	0
Profiel 3	6,2%	0%	0	0	0	0
Profiel 4	3,5%	91%	1106	1417	1717	1819
Profiel 5	2,8%	91%	885	1134	1373	1465
<b>Totaal</b>	<b>18,8%</b>		<b>1990</b>	<b>2551</b>	<b>3090</b>	<b>3274</b>

Tabel 5: verdeling profielen en ontwikkelingen per profiel, intramuraal

	2010	extramuraal	2012	2020	2030	2040
Profiel 2	6,3%	100%	2187	2804	3396	3597
Profiel 3	6,2%	100%	2153	2759	3342	3540
Profiel 4	3,5%	9%	109	140	170	180
Profiel 5	2,8%	9%	87	112	136	144
<b>Totaal</b>	<b>18,8%</b>		<b>4537</b>	<b>5815</b>	<b>7043</b>	<b>7461</b>

Tabel 6: verdeling profielen en ontwikkelingen per profiel, extramuraal

De laatste stap is om de daadwerkelijke vraag in 2012 en de prognose op basis van deze vraag naar intramurale zorg (profiel 4 en 5) in de toekomst terug te vertalen naar de verschillende gemeenten. Aan de hand van de verhouding tussen de vraag op basis van de CBS cijfers en de daadwerkelijke vraag op basis van de indicaties worden vraagcijfers naar beneden bijgesteld. Deze cijfers zijn opgenomen in de onderstaande tabel.



	2012			2020		2030		2040	
	aanbod	Vraag	verschil	vraag	verschil	vraag	verschil	vraag	verschil
Aa en Hunze	346	267	-79	355	9	410	64	406	60
Assen	916	680	-236	931	15	1244	328	1454	538
Midden Drenthe	401	326	-75	432	31	503	102	504	103
Noordenveld	311	313	-2	370	59	409	98	396	85
Tynaarlo	429	405	-24	458	34	524	95	514	85
Totaal	2403	1990	-413	2551	148	3090	687	3274	871

Tabel 7: Vraagontwikkeling intramurale V&V versus aanbod gebaseerd op aannames m.b.t. bedden concurrenten.

## Conclusie: eigen concurrentie, een duivels dilemma

De ontwikkelingen in de zorgmarkt zijn aanleiding voor Interzorg om het strategische vastgoedplan te actualiseren. Introductie van productieafhankelijk bekostiging en het scheiden van wonen zorg zijn potentiële risico's waarbij heroverweging van eerdere strategische keuzes in de rede ligt. Op grond van een analyse van de demografische ontwikkelingen in de Kop van Drenthe is de toekomstige zorgvraag onderzocht, die als basis heeft gediend voor de koers in het onderhavige plan. Uit de demografische ontwikkeling blijkt dat er een verruiming van de zorgvraag in de komende decennia ontstaat voor zwaardere doelgroepen. Dit sluit aan bij de visie van Interzorg om zich verder te specialiseren in de zwaardere zorgbehoeftigen. Waar Interzorg nu nog een groot aantal lichte categorie plaatsen zorg biedt, heeft Interzorg het voornemen, mede gelet op de ontwikkelingen in de marktvraag, haar aandacht te verleggen naar de zwaardere categorie cliënten. Tevens verwacht Interzorg dat realistische omzetprognoses gebaseerd moet zijn op (maximale) omzetconsolidatie en niet op verwachte groei van de volle 100% van het marktpotentieel dat ruimere mogelijkheden biedt. De focus komt te liggen op bestaande lichte plaatsen om te zetten naar zware toegelaten plaatsen. De wijze waarop de koers thans is vormgegeven geeft aanleiding om deze vanuit zorgperspectief in heroverweging te nemen. Het is de vraag in hoeverre de koers aansluit bij de concurrentiepositie van Interzorg in de toekomst. Een verdere uitwerking van de koers naar diverse scenario's /verdeling van de marktvraag is een aspect om nader te onderzoeken. Thans heeft Interzorg enkele middelgrote locaties tot enkele grote locaties. Op termijn kan worden onderzocht in hoeverre middelgrote locaties aansluiten bij de trends en ontwikkelingen in de markt in relatie tot burgerparticipatie, individuen en verpleegtehuizen. Het is denkbaar dat een verdere spreiding en dichterbij de klant aan de orde zal zijn, waardoor Interzorg genooddakt is om dit in de nabije toekomst verder te onderzoeken.

Tot slot heeft Interzorg met de beweging van licht naar zwaar een koers uitgezet om tegemoet te komen aan de marktvraag. De impact van scheiden van wonen en zorg op de portefeuille wordt als gevolg van een verdere focus op zwaardere categorie cliënten beperkt.

De aannames van veronderstelde huurinkomsten van cliënten, waar nu nog in het kader van het vigerende overheidsbeleid een NHC-financiering dan wel nacalculatie in het kader van de overgangsregeling voldoende vergoedingen tegen overstaan, geven in de toekomst risico's als gevolg van leegstand, dan wel lagere huurinkomsten door woningwaardering. De koers die in het nieuwe strategische vastgoedplan uiteen is gezet zal voor de verschillende maatregelen en initiatieven nader worden uitgediept. Interzorg zal dan ook de volgende zaken op pakken:

- Beleid maken en koers toetsing van de wijze waarop het marktpotentieel voor de zwaardere categorieën profiel 4 en 5 aansluit bij Interzorg(marktaandeel) en haar concurrentiepositie in nieuw producten als particuliere zorg en zorgcoöperatieven.
- Ontwikkelen en uitwerking integrale Business case voor de beoordeling van toekomstige initiatieven.
- Grotere spreiding op langere termijn van de huidige grotere locaties om tegemoet te komen aan de ambities van Interzorg Dicht bij de klant.
- Onderzoek de groeimogelijkheden in grensgebieden die overstijgend zijn aan het verzorgingsgebied van Interzorg.
- Omzetting van het aantal toegelaten lichte plaatsen naar de zwaardere categorie in overleg met het zorgkantoor.

Interzorg zorgt dan er ook voor dat haar vastgoed afgestemd blijft op specialitische zorg en daarmee toekomstbestendig is. Door de koers van Interzorg nu af te bouwen van 800 naar 500 bedden, in te zetten op zwaarde zorg en toch te groeien, veroorzaakt zij ook bijna haar eigen eigen concurrentie. Soms een duivels dilemma.



## Zorgvastgoed biedt kansen voor zorginstellingen én marktpartijen

Investerings in zorgvastgoed zullen toenemen

*Jeroen Hermus*

**De Nederlandse zorgvastgoedmarkt is volop in beweging. De introductie van marktwerking zorgt, samen met een bezuinigende overheid, voor opschudding binnen de sector. Dit biedt kansen en uitdagingen voor zorginstellingen en marktpartijen. Het leidt tot een verschuivend speelveld en dwingt organisaties tot strategisch handelen.**

Het in eigendom hebben en houden van vastgoed biedt zorginstellingen voor- en nadelen. Veel zorginstellingen zien hun vastgoed als ‘tafelzilver’ of ‘appeltje voor de dorst’. Door op de juiste manier met dit appeltje om te gaan kan hij zijn smaak behouden. Het appeltje te lang laten liggen of te laat eten als je erge honger hebt, kan minder plezierige gevolgen hebben. Verkoop van het appeltje op het juiste moment en onder de juiste omstandigheden kan er voor zorgen dat de doelstellingen van de organisatie langjarig behaald kunnen worden. Het kan bijdragen om expansie van de organisatie te realiseren of bijvoorbeeld betere, efficiëntere zorg te leveren. In diverse situaties is het voor zorginstellingen ook verstandiger om het vastgoed in eigendom te behouden. Dit omdat bijvoorbeeld de gewenste opbrengst niet behaald kan worden of verkoop een negatief gevolg heeft voor de rest van de bedrijfsexploitatie. Maar welke rol speelt vastgoed eigenlijk binnen de gemiddelde zorginstelling? En welke ontwikkelingen vinden momenteel plaats in de vastgoedwereld? Hoe kan een zorginstelling bij verkoop toch veel zeggenschap behouden? En waarom kan het ook voor beleggers interessant zijn om bij de zorgsector betrokken te zijn? In dit artikel beoog ik deze vragen te beantwoorden.

### De rol van vastgoed

Doordat zorginstellingen zelf verantwoordelijk zijn geworden voor hun huisvestingskosten, heeft vastgoed de laatste jaren een grotere bedrijfseconomische impact gekregen binnen zorgorganisaties. Het optimaal (strategisch) inzetten van vastgoed, professioneel beheer en marketing dragen bij om langjarig een positief bedrijfsresultaat te kunnen behalen. Een goed vastgoedbeleid en een doordachte visie worden essentieel om de strategie en doelstellingen van de zorginstelling te kunnen realiseren.

Diverse zorginstellingen hebben de afgelopen jaren financiële buffers opgebouwd om mogelijke tegenvallers vanuit het gewijzigde speelveld te kunnen opvangen. Voor diverse partijen zullen deze buffers onvoldoende zijn bij handhaving van de huidige koers. Deze instellingen zullen op korte termijn een herijking van positie, dienstverlening en faciliteiten moeten uitvoeren. De vastgoedportefeuille dient tegen het licht te worden gehouden om te kijken of hij aansluit op de toekomstvisie van de zorginstelling en of er efficiëntieslagen te

behalen zijn. Vastgoed wordt door veel zorginstellingen vaak als ondersteunend bedrijfsmiddel gezien en al jarenlang op eenzelfde manier door een zorginstelling beheerd. Hierdoor liggen er bij veel instellingen kansen om hier opnieuw naar te kijken en dit verder te optimaliseren. Vastgoed kan hierdoor positiever bijdragen aan de bedrijfsexploitatie. In veel gevallen leidt een goed vastgoedbeleid ook tot het leveren van betere zorg.

### **Veranderende vastgoedmarkt**

Veel zorginstellingen huren vastgoed van landelijke, regionale of lokale woningcorporaties. Veel woningcorporaties hebben echter recent aangegeven zich de komende jaren te focussen op hun primaire business. Hierdoor laten zij het investeren in zorgvastgoed in toenemende mate over aan zorginstellingen en marktpartijen. De woningcorporaties luidden daarnaast recentelijk de noodklok over de investeringen die gedaan moeten worden om hun huidige bewoners te kunnen blijven huisvesten. Een gedeelte van hun bezit dient aangepast te worden aan de veranderende eisen van de doelgroep. Deze investeringen leveren echter geen extra huurinkomsten op. De komende jaren zal blijken of woningcorporaties in staat zijn deze investeringen uit te voeren. Aannemelijk is het om te veronderstellen dat zij deze en andere zorggerelateerde investeringen proberen te gaan verleggen richting overheid of marktpartijen.

Net als in de overige vastgoedsectoren wordt de rol van banken ook in de zorgsector beperkter. Banken worden kritischer richting zorginstellingen en financieren uitsluitend onder striktere voorwaarden. Business cases, prognoses en strategie worden belangrijker. In tegenstelling tot het verleden is het niet alleen meer de huisbank waarbij financieringen worden opgehaald. Eigen vermogen wordt steeds essentiëler en heeft directe invloed op het rentepercentage dat betaald moet worden. Doordat banken beperkter en onder andere voorwaarden financieren, wordt er naar alternatieven gezocht binnen de sector.

Veel zorginstellingen (her)overwegen hun toekomstige vastgoedstrategie. Afhankelijk van de strategie van de organisatie kan verkoop van een verhuurd of leegstaand object aan een marktpartij interessant zijn. Het kan er aan bijdragen dat bepaalde (zorg)doelstellingen van de zorginstelling verwezenlijkt kunnen worden.

## Zeggenschap behouden

Steeds meer zorginstellingen overwegen een 'sale en leaseback' van hun vastgoed of hebben deze reeds uitgevoerd. De extra liquide middelen die hierdoor beschikbaar komen kunnen door de zorginstelling op diverse manieren strategisch worden ingezet. Het bepalen van de uitgangspunten van de 'sale en leaseback' heeft de zorginstelling vaak grotendeels zelf in de hand. Er kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat de huurder verantwoordelijk is voor al het onderhoud in ruil voor een aanzienlijke huurkorting. Hierdoor kan de zorginstelling bijvoorbeeld zelf bepalen wanneer de kozijnen geschilderd worden of de badkamer wordt vernieuwd. Een andere optie is om een eerste recht van (terug)koop tegen een vastgestelde prijs te krijgen, tijdens de huurperiode. Ook kan bijvoorbeeld de huurprijs mee fluctueren met de bezettingsgraad van het zorggebouw. Als vanzelfsprekend heeft alles een effect op de hoogte van de verkoopprijs.

### Casus

Een zorginstelling in Noord-Brabant is eigenaar van drie locaties. Een locatie voor PG (55 cliënten, ZZP 5+), een locatie voor somatische cliënten (45 cliënten, ZZP 3 en 4) en een serviceflat (80 appartementen). De gesprekken met het zorgkantoor over de zorgvergoedingen verlopen stroef. Een onafhankelijk onderzoek toont aan dat expansie van de zorgorganisatie de enige manier is om langjarig het hoofd boven water te kunnen houden. Om te kunnen expanderen zijn liquide middelen en een gezonde solvabiliteitspositie nodig. Besloten wordt tot 'sale en leaseback' over te gaan van de serviceflat. Dit vastgoed behoort immers niet tot de primaire doelstellingen van de zorginstelling en levert in dit geval de meeste liquide middelen op. Door het sluiten van een 15-jarige huurovereenkomst tegen een interessante huur blijft de zorginstelling invloed uitoefenen en de zorg leveren in de serviceflat. In ruil voor een aanzienlijke huurkorting is de zorginstelling zelf verantwoordelijk voor het onderhoud en de verhuurdersheffing. Daarnaast ontvangt zij een bedrag van circa € 8 miljoen. Deze wordt besteed aan het (versneld) aflossen van een openstaande hypotheek en voor de overname van twee zorgorganisaties in de omgeving.

De voor- en nadelen van een 'sale en leaseback' constructie voor een zorginstelling zijn hieronder kort benoemd.

Voordelen	Nadelen
Aanwezigheid liquide middelen om te investeren in primaire business	Niet volledig baas in eigen huis
Vastliggende cash-flows in de toekomst	Geen profijt van eventuele waardeinstijging
Geen enkel risico bij het verlaten van het object	Langjarige contractuele verplichting
Flexibiliteit (na afloop huurcontract)	Hogere huursom dan bancaire rentelasten
Geen risico bij eventuele extra gebouw-gebonden (overheids)heffingen (zoals de verhuurdersheffing)	

Tabel 1: Zorginstellingen: voor- en nadelen van 'sale & leaseback'

## Investerende marktpartijen

Het investeren in zorgvastgoed door marktpartijen heeft de afgelopen jaren flink aan populariteit gewonnen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat er tot voorheen weinig tot geen aanbod van beschikbare zorggebouwen aanwezig was op de markt. Zorginstellingen konden immers goedkoop (en geborgd) financieren bij banken en woningcorporaties stonden in de rij om het vastgoed mee te ontwikkelen en eigenaar te worden. Nu deze ontwikkelingen veranderd zijn komen er voor partijen diverse beleggingsmogelijkheden op de markt beschikbaar.

Dat beleggers in toenemende mate interesse tonen is ook te verklaren doordat (de eigenschappen van) verhuurd zorgvastgoed interessante beleggingskenmerken kunnen vertonen. Indien ze bijvoorbeeld vergeleken worden met verhuurde kantoren, bedrijfsruimten of winkels kunnen ze voor beleggers leiden tot een aantrekkelijke diversificatie van de vastgoed portefeuille. Essentieel voor iedere belegger is echter dat er een gezonde business case onder de zorgexploitatie ligt en de huur langjarig op een gezonde manier kan worden opgebracht. Voor beleggers zijn daarnaast de volgende voor- en nadelen te benoemen.

Voordelen	Nadelen
Langjarige huurcontracten	Bepaalde diversificatiemogelijkheid
Exit en herfinancieringsrisico goed in te schatten	Geen transparante markt (aanwezig)
Inflatiebestendig	Politiek risico
Relatief conjunctuur ongevoelig	Kennisintensief
Toenemende doelgroep ouderen	
Steeds meer aanbod beschikbaar	
Maatschappelijke investering	

Tabel 2: Voor- en nadelen van beleggen in zorgvastgoed

## Verschillende typen beleggers

In Nederland zijn er diverse institutionele beleggers met specifieke 'Healthcare'-fondsen. De komende jaren zal er naar verwachting voor minimaal € 1 miljard euro door hun geïnvesteerd gaan worden in zorgvastgoed. Een deel van hun portefeuille bestaat uit (zorg)appartementen of intramurale woonzorg. In sommige gevallen wordt dit gekocht op het moment dat het gebouw ontwikkeld wordt. Hierdoor kunnen beleggers optimaal sturen op een goede alternatieve aanwendbaarheid van het vastgoed en worden hun kennis en kunde aan de ontwikkeling toegevoegd. Een ander gedeelte van de beleggersportefeuilles bestaat uit eerstelijns gezondheidscentra, particuliere woonzorglocaties en klinieken. Ziekenhuizen vallen, mede door hun hoge investeringsvolume, nog niet binnen de beleggingshorizon.

Tevens zijn er in Nederland steeds meer particulieren en 'family offices' geïnteresseerd in zorgvastgoed. Met name de maatschappelijke betrokkenheid en het gevoel bij de dienstverlening van de zorgexploitant worden als prettig ervaren ten opzichte van andere typen vastgoedbeleggingen. Een particuliere belegger heeft vaak directe affiniteit met

bijvoorbeeld de hurende huisarts van het gezondheidscentrum. Ook bij intramurale zorg kan worden geconstateerd dat een particulier deze vaak om een bewuste reden koopt. Een voorbeeld hiervan is dat het wordt gekocht omdat er een eigen ouder in het complex woonachtig is. Family offices beleggen vaak in het vastgoed dat hoort bij bepaalde zorgconcepten of ondersteunen een exploitant bij de verdere uitrol van het aantal locaties. In de praktijk zie je dat er naast het vastgoed dan ook intensieve betrokkenheid kan zijn bij de bedrijfsvoering.

De interesse van buitenlandse beleggers in Nederlands zorgvastgoed neemt ook gestaag toe. De te behalen rendementen in ons land zijn hoger dan die in hun thuisland of in de landen om ons heen. In deze landen hebben ze reeds de nodige ervaringen met het beleggen in zorgvastgoed opgedaan en is het soms zelfs een volwaardige beleggingscategorie. Een voorbeeld hiervan is de UK, waar het afgelopen jaar voor meer dan 2,5 miljard aan zorgvastgoed is verhandeld. De betrokken beleggers komen uit de UK zelf, maar ook uit bijvoorbeeld Amerika, China en Maleisië. Ook in België en Duitsland is de markt volwaardiger en transparanter dan in Nederland. Hierdoor liggen er in Nederland kansen voor vooruitstrevende beleggers.

### **Groeiende beleggingsmarkt**

De groeiende markt en interessante rendementen hebben momenteel de bijzondere aandacht van zowel veel particuliere, institutionele als buitenlandse beleggers. Rendementen bij een 10-jarige marktconforme huurovereenkomst variëren momenteel tussen de 6% en 10% BAR v.o.n. De huurprijzen die betaald kunnen worden variëren volledig per type vastgoed en de (zorg)exploitatie die er gevoerd kan worden. In de praktijk varieert dit tussen de € 80,- en € 250,- per vierkante meter per jaar. Bij bijvoorbeeld particuliere woonzorglocaties of objecten waarin operatiekamers gevestigd zijn, kan de huurprijs hoger liggen.

De investeringen in zorgvastgoed door institutionele- en particuliere beleggers zullen de komende jaren aanzienlijk toenemen. Over 5 jaar wordt er naar verwachting circa € 750 miljoen per jaar aan beleggingstransacties gedaan in Nederlands zorgvastgoed. Deze groei wordt met name veroorzaakt door de groeiende vraag naar zorgappartementen vanuit consumenten en het feit dat zorginstellingen noodgedwongen op zoek gaan naar alternatieven voor vreemd vermogen. De beleggingsmarkt biedt hierbij de uitkomst.

---

### **Bronnen**

Interzorg (2013), Strategisch vastgoedplan Interzorg. Arcadis.

Interzorg (2014), Presentatie Vastgoedstrategie/-koers maatschappelijk vastgoed Interzorg ten behoeve van de RvT. Assen: Interzorg

Interzorg (2014), Uitwerking scenario. Assen: Interzorg, R. Schoenmaker.

Interzorg (2014), Uitwerking scenario's 500 plaatsen zorgverzekeraar. Assen, Interzorg, R. Schoenmaker.

Interzorg (2014), Benadering marktaandeel Interzorg Zware Zorg. Assen, Interzorg, R. Schoenmaker.

Update mei 2014.



Interzorg (2014), Kengetallen vastgoed expolitatie. Assen, Interzorg, R. Schoenmaker.  
Provincie Drenthe (2012), Bevolkingsprognose XVIII. Assen: provinciale staten van Drenthe.

## Zorgvastgoed als volwaardige beleggingscategorie

Investeren in zorgvastgoed is ‘hot’

*Maurits van Schie*

**Dat zorgvastgoed ‘hot’ is blijkt wel uit de interesse die verschillende (grote) beleggers in binnen- en buitenland uitspreken om te investeren in deze sector. De verwachting is dat zorgvastgoed in de komende jaren zal uitgroeien tot een volwaardige beleggingscategorie. Het investeringsvolume zal fors stijgen door aan de ene kant het doorpakken van beleggers die reeds zorgvastgoed in hun portefeuille hebben, maar anderzijds ook door nieuwe toetreders op deze nog tamelijk onbekende en onvolwassen markt. Wat opvalt, is dat buitenlandse investeerders naar verwachting goed zullen zijn voor ruim een derde van het totale investeringsvolume.**

Om vraag en aanbod (beter) bij elkaar aan te laten sluiten is het noodzakelijk om de zorg- en vastgoedmarkt met elkaar kennis te laten maken. Positieve berichtgeving en aandacht voor de sector zorg zal hier aan bijdragen. Reden te meer om initiatieven zoals deze jaarlijkse uitgave van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed te ondersteunen.

### Huidige situatie

De sector zorg is veelvuldig in het nieuws. Helaas is de berichtgeving veelal negatief, veroorzaakt door (politieke) onzekerheden op het gebied van wet- en regelgeving, onjuiste financiële handelingen, salarissen of bonussen, faillissementen en/of leegkomende verzorgingshuizen met vereenzaming en ongewenste gevolgen voor de groeiende groep ouderen in Nederland als gevolg.

Gelukkig komen er ook steeds meer positieve geluiden in de markt en media. Succesvolle voorbeelden van nieuwe zorgconcepten zoals woonzorgvilla's, zorgboulevards en/of alternatieve invulling voor leegstaand zorgvastgoed zijn in opkomst. Ook zien (binnen- en buitenlandse) beleggers zorgvastgoed als een interessante categorie om in te investeren. Uit de uitgesproken ambities van verschillende geïnteresseerde beleggers in de sector zorg, blijkt dat deze vraag de komende jaren fors toeneemt waardoor zorgvastgoed zal uitgroeien tot een volwaardige beleggingscategorie.

Er is dan ook alle reden om meer aandacht te schenken aan de positieve geluiden en de kansen die dit biedt voor de zorgmarkt.

### Zorgvastgoed in de afgelopen jaren

De afgelopen jaren van economische teruggang hebben duidelijk gemaakt dat het zorgstelsel financieel niet houdbaar was voor de overheid en daarmee voor ons als maatschappij. Kabinet Rutte II heeft met het scheiden van wonen en zorg een maatregel getroffen die sociaal gezien wellicht negatieve gevolgen heeft (op korte termijn), maar welke noodzakelijk zal blijken om

als land onze financiële situatie op orde te krijgen. Zorgen voor een maatschappelijk verantwoorde(re) wijze van (de bekostiging van) zorg en vastgoed.

De leegstand en (nood)gedwongen sluiting van zorgvastgoed is een kwalijke en sociaal vaak onwenselijke zaak. Het brengt echter wel een belangrijk feit aan het licht; dat er bij dit type vastgoed – blijkt nu – niet maatschappelijk verantwoord is ondernomen.

Wat bij de herpositionering van zorgvastgoed vaak blijkt, is dat het niet haalbaar is om dit als zorginstelling te kunnen doorexploiteren in het systeem van scheiden wonen en zorg. Nu kan er eenvoudig met de vinger gewezen worden naar de politiek die dit veroorzaakt, of we kunnen eerlijk toegeven dat het vastgoed niet voldoet aan de vraag. De voormalige wijze van bekostiging (volledige financiering door de overheid) heeft ertoe geleid dat er in zijn geheel niet kritisch is gekeken naar de financiële haalbaarheid van (nieuwbouw van) zorgvastgoed. Zo zitten instellingen te ruim in hun jasje, voldoen de kamers niet aan de wensen van bewoners wanneer zij er zelf voor moeten betalen én brengt verhuur van deze kamers niet voldoende geld in het laatje om het zorgvastgoed te kunnen blijven exploiteren.

#### **Scheiden van wonen en zorg**

Scheiden van wonen en zorg houdt in dat een cliënt in een zorginstelling zelf betaalt voor het wonen (huur) en dat de zorg apart wordt gefinancierd via de zorgverzekeringswet, AWBZ (welke zal worden vervangen door de Wet langdurige zorg; Wlz), WMO en eventueel via eigen middelen. Dat geeft bewoners van verzorgings- en verpleeghuizen meer keuzevrijheid. De scheiding van wonen en zorg is per 2013 ingezet.

#### **Zorgvastgoed in de komende jaren**

De nieuwe wijze van bekostiging via de normatieve huisvestingscomponent (NHC) dwingt instellingen om een financieel gezonde exploitatie te draaien. Dit betekent efficiënte zorg leveren in efficiënt (zorg)vastgoed, dat voldoet aan de wensen en eisen van bewoners.

Vergelijkbaar met de leegstand van vastgoed in de kantorenmarkt, zal er ook in de zorgvastgoedmarkt niet voor ieder leegstaand object een oplossing gevonden worden. Wanneer we die vergelijking verder doortrekken betekent dit dat kansrijk zorgvastgoed nog altijd te exploiteren dan wel ('as is') te verkopen is. Voor kanshebbend zorgvastgoed betekent dat, dat het vastgoed te transformeren is naar een ander type zorg (zoals zware zorg) of naar een compleet ander gebruik (zoals studentenhuysvesting, appartementen of anderszids). Ook zal er echter kansarm zorgvastgoed overblijven waar transformatie of een ander gebruik financieel en/of functioneel vrijwel niet haalbaar is. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan dan betekenen dat over wordt gegaan op sloop/nieuwbouw dan wel kansarm (zorg)vastgoed terug te geven aan de natuur wanneer het niet haalbaar is om er een andere functie aan te geven of hergebruik mogelijk te maken.

### **Cure is geen care**

Bovenstaande alinea omschrijft voornamelijk de care markt en daarmee het aanwezige huidige maatschappelijke gevoel en de problematiek rondom verzorgings- en verpleeghuizen. Zorgvastgoed beslaat echter een breed spectrum aan (zorg-verzamel)gebouwen. Ook in de cure (zoals ziekenhuizen, klinieken en medische centra) is de berichtgeving niet positief te noemen. Misstanden in ziekenhuizen en problematiek rondom financiering voor bijvoorbeeld noodzakelijke (her)investeringen voor het bestaande vastgoed of nieuwbouw geven ook deze sector in de zorg een negatief geluid.

De cure markt kenmerkt zich door weinig beweging maar wel om grote volumes (zowel in metrage als investeringsvolume). Ook voor die markt ontstaan echter kansen door de groeiende interesse van investeerders uit binnen- en buitenland. Hieronder wordt een profiel geschetst van de huidige beleggers die interesse tonen in zorgvastgoed en daarmee het verschil, zowel in zoekprofiel als in kansen, tussen cure en care.

### **Beleggersprofiel**

Zoals hierboven omschreven kenmerkt zorgvastgoed in de cure-markt zich veelal door grote volumes, zowel in metrages als investeringsvolume. Dit zorgvastgoed is vaak zeer specifiek (denk aan ziekenhuizen, laboratoria, klinieken) met bijbehorende programma's van eisen en additionele kosten. Deze specifieke vragen leiden dan ook tot uitgewerkte en concrete business cases voor zowel herinvestering als nieuwbouw. Temeer omdat dit vereist wordt door banken, maar dus ook door beleggers.

Kijkend naar beleggers sluit dit het beste aan bij grote (institutionele en private) beleggers die grote investeringsvolumes kwijt 'moeten'. Zij zijn immers op zoek naar concrete uitgewerkte proposities, om direct in te kunnen investeren wanneer deze voldoen aan hun criteria.

De vergelijking met de care-markt laat echter een ander beleggersprofiel zien. De onzekerheid en onvolwassenheid van deze markt uit zich in het gebrek aan uitgewerkte en doordachte business cases. De proposities die op de markt zijn komen veelal van ondernemers die vinden dat zorg anders georganiseerd moet worden en dat heeft dan vooral betrekking op de kwaliteit van zorg, services, locaties en het vastgoed. Hierdoor zijn vele tientallen initiatiefnemers op zoek naar beleggers voor de financiering van het vastgoed. Dit geldt zowel voor objecten in exploitatie als voor nieuwbouwinitiatieven.

Qua beleggers sluit dit het beste aan bij fondsenbouwers en/of institutionele en private beleggers met een lange-termijn strategie. Zij hebben minder druk om snel (grote volumes) te investeren en zijn bereid om eerder in het proces betrokken te zijn met een toekomstige propositie en op die wijze inspraak te hebben in het business plan. Zo zijn zij betrokken bij de besluitvorming en zorgt dit voor een betere aansluiting tussen de zorg- en beleggingsmarkt.

## **Vraag en aanbod**

Het huidige beleggingsaanbod betreft grotendeels vastgoed buiten de reguliere cure en care sector. Het gaat hierbij om langjarig verhuurde objecten, zoals particuliere woonzorgvilla's, private klinieken en zorgboulevards. Behoudens enkele uitschieters, betreffen dit vooral investeringen of toekomstige investeringen van hooguit EUR 10 miljoen.

Het aanbod overstijgt op dit moment de vraag. Wat echter opvalt, is dat het aanbod (nog) niet aansluit bij de vraag. Dit kenmerkt zich vooral in de rendementseisen die gevraagd worden vanuit de aanbodzijde van de markt ten opzichte van de rendementen die gehanteerd worden aan de vraagkant (beleggers) van de markt. Mede afhankelijk van de kenmerken van een propositie en beïnvloedt door de onvolwassenheid van deze beleggingscategorie, rekenen beleggers vaak nog met een risico-opslag ten opzichte van andere beleggingscategorieën. Aan de andere kant zien ondernemers hun kans en zetten proposities (te) scherp in de markt.

In de komende jaren zal de vraag het aanbod echter overstijgen. Dit komt enerzijds door het toetreden van nieuwe partijen op de beleggersmarkt (in de categorie zorg). Opvallend daarbij is dat buitenlandse partijen zich zeer geïnteresseerd tonen om te investeren in de Nederlandse zorgmarkt. Hierbij gaat het vaak om grote investeringsvolumes wat de groeiende vraag deels verklaart. Anderzijds groeit de vraag van binnenlandse partijen in volume mee, waardoor het gehele beleggersspectrum breder en groter wordt.

De noodzaak is wel dat vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd worden. De zorg- en vastgoedmarkt zullen elkaar moeten vinden in eisen en criteria. Het beter op elkaar aansluiten van vraag en aanbod is een logisch gevolg wanneer deze nieuwe beleggingscategorie vorm krijgt en volwassen wordt.

## **Commercieel Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

Het afstemmen van vraag en aanbod blijkt een commerciële noodzaak om vastgoed gefinancierd te krijgen en/of te kunnen investeren in (bestaand) vastgoed. Beleggen gaat immers om rendement maken en dus geld verdienen, iets wat niet snel gekoppeld wordt aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Toch zal het afstemmen van vraag en aanbod ook leiden tot maatschappelijk verantwoord ondernemerschap in de zorg.

Wellicht is het tijd voor een nieuwe koers, niet alleen in de zorg maar ook breder in het publieke spectrum: Commercieel Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Een ideale combinatie van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (in vastgoed) wat tevens als belegging commercieel interessant is. Dat is een combinatie van de zorg- en vastgoedmarkt waarbij de maatschappij er op vooruit gaat zonder dat er vanuit publieke gelden voor betaald wordt en waarbij de beleggersmarkt haar geld op een verantwoorde manier kan investeren.





# III

## Onderwijs





## Strategische vastgoedvraagstukken in het hoger onderwijs

De fysieke-, financiële en strategische efficiëncy van vastgoedinzet

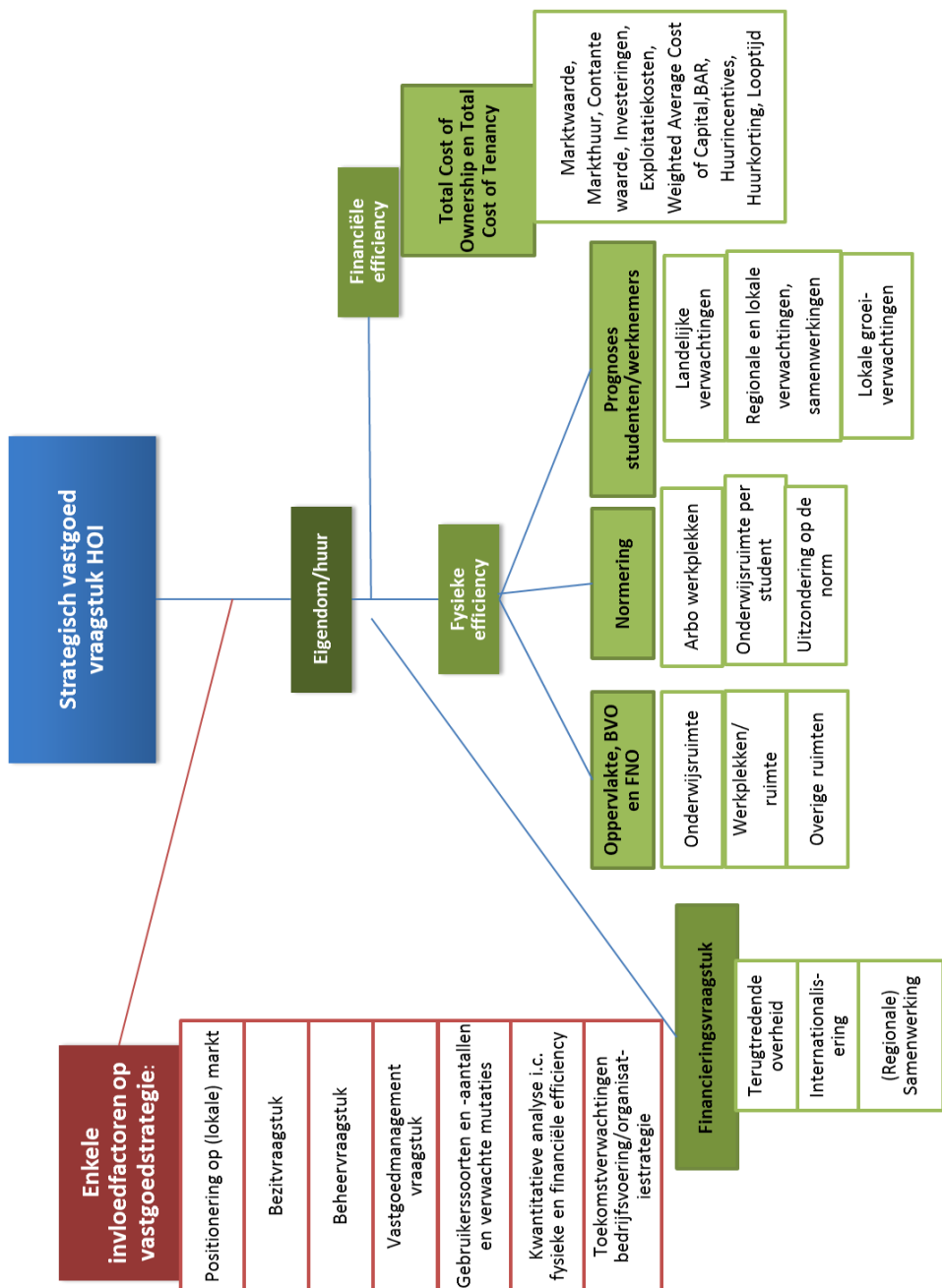
*Cor Worms en Jorg Otto*

**Het onderzoekprogramma van het Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van de Hogeschool Rotterdam - hierna HR - richt zich op de potentieel grote vastgoedvraagstukken in het hoger onderwijs. De context en het uitgangspunt van het onderzoek worden gedragen door de stellige overtuiging dat, in de overzienbare toekomst, de al aanwezige sterke politiek-maatschappelijke trend naar veel verdere financiële, bestuurlijke en operationele verzelfstandiging zal overslaan naar het hoger onderwijs**

Om een enigszins tastbaar beeld van de vastgoedvraagstukken te vormen kan onder meer de vraag worden gesteld naar de mate van fysieke en financiële efficiency bij de inzet van dit vastgoed. Dergelijke (in)efficiencywaarnemingen kunnen vervolgens behulpzaam zijn bij vastgoedstrategische afwegingen binnen het hoger onderwijs, zoals die tussen huur en eigendom van vastgoed, maar ook ten aanzien van transformatie- en innovatieopties. De elementen en mogelijke oplossingen met betrekking tot de strategische vastgoedvraagstukken in het hoger onderwijs zijn in figuur 1 weergegeven.



*Foto: Hogeschool van Rotterdam*



Figuur 1: elementen en oplossingen voor strategische vastgoedvraagstukken

## Onderzoekopzet, -methoden en –parameters

Het Plan van Aanpak van het onderzoek voorziet in een initiële fase van probleemdefiniëring en formulering van de onderzoeksvraag, achtereenvolgens in een uitvoerige literatuur- en informatiestudie, de uitwerking van efficiencyconcepten, de ontwikkeling van reken- en analyse modellen, de verzameling, constructie en inrichting van een enorme database en de uitvoering van een pilot – mede ter validatie van de modellen - op de vastgoedvoorraad van de HR. Deze database bevat naast administratieve gegevens ook geconstrueerde en gesimuleerde data, aannames en eigen prognoses.

## Literatuur en informatie

Vastgoedvraagstukken op het gebied van hoger onderwijsvastgoed zijn een relatief onbekend werkveld. In onze uitgebreide studie van Nederlandse en buitenlandse literatuur en onderzoek komt in slechts zeer bescheiden mate naar voren hoe vastgoedafwegingen plaatsvinden en met welk resultaat keuze worden gemaakt; onder meer in de context van de wijze van organiseren van de vastgoedinzet. Weinig is terug te vinden als het gaat om de vraag naar de argumentatie achter het bezitten of huren van hoger onderwijs vastgoed. Veelal zijn de studies gericht op de impact van vastgoedinzet op de kwaliteit van het onderwijs<sup>1</sup>. Een uitvoerige informatiestudie wijst voorts uit dat er in ons land geen landelijke richtlijnen en wetgeving bestaan omtrent het ruimtegebruik door studenten en staf/management in het hoger onderwijs, noch omtrent verduurzaming, innovatief vastgoedgebruik en huisvestingslasten. De bijdragen van het Rijk aan hoger onderwijsinstellingen worden grotendeels uitgekeerd als lumpsum, te besteden naar eigen inzicht. Ook de HR zelf kent geen eigen, beleidsmatig vastgestelde, normeringen met betrekking tot de vastgoedinzet.

## Efficiency concepten

(In)efficiency van vastgoedinzet is in ons onderzoek een kernvariabele bij de onderbouwing en ondersteuning van strategische besluitvorming over vastgoedvraagstukken. Efficiency van de vastgoedinzet is niet het belangrijkste prestatie criterium van hoger onderwijsvastgoed. De impact van vastgoed op de kwaliteit en beleving van het onderwijs is dat misschien juist wel<sup>2</sup>. Om het beeld zuiver te houden, hebben wij het vastgoed in ons onderzoek toch als primaire invalshoek genomen. In ons onderzoek spelen onderwijskundige en andere niet-vastgoed dimensies bewust geen (directe) rol.

Efficiency wordt door ons gedefinieerd als de mate waarin de gestelde strategische doelstellingen met betrekking tot de vastgoedinzet door het hoger onderwijs (in casu de HR), met zo weinig mogelijk middelen en zo weinig mogelijk risico's worden bereikt. Daarbij wordt door ons een 3-tal (in)efficiencies van de vastgoedinzet –op object/complexniveau- onderscheiden:

---

<sup>1</sup> Alle onderliggende werkdocumenten voor de verschillende onderdelen van ons onderzoek, derhalve ook dat met een uitgebreid verslag van literatuur- en informatieonderzoek, zijn op aanvraag beschikbaar: c.l.worms@hr.nl

<sup>2</sup> De weinige literatuur op onderhavig gebied is op deze dimensie van onderwijsvastgoed gericht.

- Fysieke gebruiks(in)efficiency van de vastgoedinzet
- Financiële (in)efficiency van de vastgoedinzet
- Strategische (in)efficiency van de vastgoedinzet<sup>3</sup>

Deze 3 besluitvormingparameters kunnen niet los van elkaar en slechts in grote onderlinge samenhang worden gezien. Zij zijn even belangrijk en versterken elkaar in de afwegingen over het bezitten/gebruiken of huren/gebruiken van objecten, in het licht van de verschillende bijbehorende risico's.

De *fysieke gebruik(in)efficiency* is de kwantitatieve uitkomst van een modelmatige toets van het fysieke ruimtegebruik op object- en complexniveau. Dit, mede aan de hand van met deskundigen afgestemde, gebruiksnormeringen. Langs deze weg worden structurele over- dan wel ondercapaciteiten van het fysieke ruimtegebruik voor onderwijs- en kantoordoeleinden gesignaleerd, respectievelijk over de komende 5 jaar (2014-2018) voorspeld. Tot de interne en externe trends en plannen waarmee we bij deze analyses (kwantitatief) rekening hebben gehouden behoren de voortgaande digitalisering van het onderwijs en van de werkorganisatie, het thuis studeren en het thuiswerken dus, en de vergrijzing/ontgroening van het hoger onderwijs.

De analyse van *financiële efficiency* vindt plaats op basis van een kwantificering van de totale eigendomskosten, oftewel de Total Cost of Ownership (TCO)<sup>4</sup> en de totale kosten in een huursituatie, oftewel de Total Cost of Tenancy (TCT)<sup>5</sup>. In onze HR pilot zijn de contante waarden van TCO en TCT berekend over de periode 2014-2018.

Een belangrijke component, met een minteken, van de contante waarde van TCO is de geraamde ontwikkeling van de marktwwaarden van de objecten/complexen tussen 2014 en 2018. Een marktwaaarde stijging wordt dus in aftrek van de TCO genomen en vise versa. Het hoger onderwijs verantwoordt haar vastgoedbezit in de balans op boekwaaarde-, c.q. bedrijfswaaarde, terwijl ons model vraagt om marktwwaarden. Marktwwaarden zijn bovendien dwingend in de serieuze case van een eigendomstransfer. Voorts zal de hoger onderwijssector op enig moment de (markt)waarderingregels (IFRS) moeten gaan volgen die inmiddels ook in andere maatschappelijke sectoren, zoals de zorg, zijn geïntroduceerd.

Bij de berekening van de TCO spelen nog andere variabelen een belangrijke rol, zoals de normatieve, gerealiseerde en verwachte rendementen, c.q. rente op het in de vastgoedvoorraad besloten liggende eigen en vreemd vermogen. Over de periode 2011-2018 is berekend wat de gemiddelde kostenvoet zou zijn van de funding van een object/complex, incl. het eigen vermogensdeel. Eigen vermogen is immers niet gratis., Tenslotte zijn ook de (te

---

<sup>3</sup> Aan ons onderzoek naar de strategische (in)efficiency van de vastgoedinzet in het hoger onderwijs zal een apart artikel worden gewijd.

<sup>4</sup> Zie ook: Johnson, M.S., A cash flow model of rational housing tenure choice, in Real Estate, Economics, volume 9, 1981 en Gitman, L.J., Principles of Managerial Finance, 9th edition, 2000.

<sup>5</sup> De variabele TCT is o.i. een onderzoeksinnovatie.

verwachten) kapitaalsinvesteringen in de objecten, de exploitatiekosten daarvan, contractuele huursommen, de economische waarde van huurvrije perioden en van huurincentives, alsmede de voor rekening van huurders komende exploitatie- en investeringskosten meegenomen. Om de contante waarden van TCO (overigens ook van die van de TCT) te kunnen berekenen is per object/complex een discontovoet opgebouwd, bestaande uit de risk free rate of return (rendement 10 jarige staatsobligaties), plus risico-opslagen uit hoofde van vastgoed, sector (hoger onderwijs), object/complex en status van de huurder.

Gegeven de inhoud van deze fysieke en financiële (in)efficiency concepten is het niet verrassend dat een object met veel dreigende overcapaciteit/leegstand (fysieke inefficiency) in onze berekeningen a.h.v. de HR voorraad doorgaans ook een flinke financiële inefficiency zal laten zien en mogelijk vise versa.

### **De modelontwikkeling gericht op kwantificering van (in)efficiencies**

Een kwantitatief model is niet meer dan een stilering van de werkelijkheid. De uitkomsten pretenderen daarom zeker niet kwantitatief-exact, c.q. kardinaal van karakter te zijn. Er zijn vele noodzakelijke aannames, prognoses en datasimulaties en –transformaties. In ons onderzoek hebben we de modellen en data wel zo realistisch en onderbouwd als mogelijk proberen te op te zetten, mede kijkende naar historische, structurele samenhangen. Modellen en modeluitkomsten kunnen wel nadrukkelijk op ordinale, richtinggevende en bewustzijnsvormende wijze bijdragen aan ondersteuning en onderbouwing van besluitvorming.

De parameters en variabelen in ons *fysieke* efficiencymodel zijn de volgende. Zij hangen onderling met elkaar samen, retrospectief en prospectief, en spreken voor zich.

- prognoses op lange termijn m.b.t. aantallen management- en stafleden, respectievelijk onderzoekers en studenten;
- totale huisvestingskosten gerelateerd aan geprognoseerd gebruik;
- objectkenmerken, zoals locatie, ouderdom, oppervlak en type gebouw, (markt)waarden, WOZ-waarden, duurzaamheid;
- investeringen in het vastgoed;
- exploitatiekosten;
- betaalde huren, incl. incentives en indexaties;
- gebruikskengetalen (alle afzonderlijke jaren), verleden en toekomst; en
- normering en benchmarking van het fysieke ruimtegebruik.

Het door ons gebruikte financiële efficiencymodel ziet er als volg uit. De constructie en parameters/variabelen spreken eveneens voor zich.

### Total Costs of Ownership (TCO)

$$CW ( TCO) = - CW ( (MW(n) - MW(1))/(p/2)) + \sum (CW (INV (i))) \\ + \sum (CW (Exp (i))) + \sum (CW ( WACC (i) * MW (i-1)))$$

Waarin:

CW	=	contante waarde, o.b.v. object/complex-specifieke discontovoet
MW	=	marktwaarde object/complex
INV	=	kapitaalsinvesteringen
Exp	=	exploitatiekosten
WACC	=	Weighted Average Cost of Capital
n	=	einde rekenhorizon, i = individuele jaren, 1 = jaar 1, p = rekenperiode

Bij de prognoseberekningen m.b.t. de toekomstige marktwaardeontwikkeling van objecten en complexen wordt verondersteld dat deze ontwikkeling lineair plaatsvindt (zie de parameter  $p/2$ ). De marktwaarden zijn separaat geschat m.b.v. een Discounted Cash Flow model, op basis van markthuren, marktindicaties van beheer- en overige kosten en object/complex-specifieke discontovoeten en exit yields.

### Total Cost of Tenancy (TCT)

$$CW(TCT) = CW ( \sum (CH (i) - HHP (i) - HK (i) + HEC (i)))$$

Waarin:

CW	=	Contante waarde, o.b.v. object/complex-specifieke discontovoet
CH	=	Contractuele huursom
HHP	=	Huursom tijdens huurvrije perioden
HK	=	Huurkorting
HEC	=	Aan huurder toe te rekenen exploitatiekosten, gebruikelijk in hoger onderwijs
i	=	Individuele jaren

## Tentatieve uitkomsten van de HR Pilot<sup>6</sup>

Het startpunt van de modelberekeningen met betrekking de HR vastgoedvoorraad wordt gevormd door een inventarisatie van alle benodigde vastgoedgegevens per ultimo 2013. Ongeveer 3/4 van de door de HR gebruikte m2 aan functionele netto oppervlakte (FNO) betreft eigendom, een relatief hoge aandeel. Dit is daarom belangrijk omdat er veel derhalve veel aanleiding is om kosten van bezit en van huur scherp tegen elkaar af te wegen. En om sale & lease back constructies te overwegen. Er is een flexibele schil aanwezig van liefst ca. 23.000 gehuurde m2 FNO.

De WOZ waarde van het vastgoed in eigendom bedraagt circa 154 miljoen euro. Deze waarde wijkt weinig af van de marktwaarde, zoals wij die berekenen Het vastgoedbezit is vooral geconcentreerd op de grote locaties Academieplein, Museumpark, Kralingse Zoom en Wijnhaven 61.

Enkele verouderde objecten/complexen uit jaren 1960-1980 zullen de komende middellange termijn een grondige renovatie moeten ondergaan, zoals bij het Museumpark nu al het geval is geweest en zoals ook gepland wordt voor Kralingse Zoom.

Deze renovaties hebben uiteraard impact op onze (in)efficiency)berekeningen. In onze scenario's van het fysieke gebruik komt verder vooral tot uitdrukking dat de groei van de studenteninstroom de komende 5 tot 10 jaar (sterk) zal afzakken. Per HR-instituut in verschillende mate. Ook in het onderwijs zullen de ontgroening en vergrijzing toeslaan, en zeker ook bij de HR. Duidelijk zal dit voelbaar zijn in de loop van de periode 2015-2020. Daarbij hebben we nog geen rekening gehouden met de instroomeffecten van een scherpere selectie aan de poort.

---

<sup>6</sup> Analyses, uitkomsten en daarop gebaseerde adviezen m.b.t. de vastgoedstrategie van de HR zijn, op basis van dit onderzoek, nog in bespreking binnen de HR. De lezer zal billijken dat wij niet al te gedetailleerd kunnen ingaan op de uitkomsten. Wij vragen dit artikel vooral vanuit een methodische, illustratieve invalshoek te willen lezen en graag ook te becommentariëren (c.l.worms@hr.nl).



Locatie/complex <sup>7</sup>	Grootte in m2 FNO's	# Studenten (2012/2013)	# personeel in dienst (FTE)	WOZ-waarde 2012/2013 (mln euro)
<b>Eigendom</b>				
Academieplein	18.950	2.100	366 (243)	26,8
Museumpark	23.790	8.580	558 (357)	50,0
Kralingse Zoom	15.940	5.590	380 (310)	32,5
Wijnhaven 61	10.140	1.690	153 (83)	30,8
Wijnhaven 107	3.190	1.410	115 (76)	6,1
Blaak 10	5.770	1.060	157 (83)	
Pieter de Hoogh	2.584	610	49 (26)	7,5
<b>Totaal eigendom</b>	<b>79.410</b>	<b>21.800</b>	<b>1.780 (1.180)</b>	<b>153,7</b>
<b>Huur</b>				
Wijnhaven 99 en 103	2.300	1.390	80 (53)	n.b.
Rochussenstraat	11.490	2.480	295 (183)	24,8
RDM Campus	6.586	2.550	44 (29)	18,2
Max Euwelaan	1.620	2.490	66 (54)	n.b.
<b>Totaal huur</b>	<b>22.941</b>	<b>8.900</b>	<b>485 (319)</b>	<b>n.b.</b>
<b>Totaal eigendom + huur</b>	<b>102.350</b>	<b>30.700</b>	<b>2.260 (1.500)</b>	<b>Niet bekend</b>

*Figuur 2: Fact sheet met basisgegevens vastgoedinzet HR*

### **Uitkomsten van de fysieke efficiencymeting**

De fysieke (in)efficiencymeting die wij hebben verricht op de HR-voorraad gaat uit van de huidige lokalisering van instituten en kenniscentra over de HR-complexen. Het indicatieve beeld dat ontstaat geeft aan dat er zich over de periode 2011-2018 een hoge mate van fysieke inefficiency van de vastgoedinzet bij de HR zal ontwikkelen. Deze is nu al in de cijfers zichtbaar en wordt veroorzaakt door de afnemende groei van instromende gebruikers, een (mede door ICT) verder toenemende gebouwefficiëntie en doordat thuisstuderen en thuiswerken verder zullen toenemen.

De groeiende inefficiënties zullen zich concentreren in de HR-complexen Academieplein, Kralingse Zoom, Wijnhaven 61 en Pieter de Hooghweg. Zich ontladende in fysieke overcapaciteiten die, variërend per complex, kunnen oplopen tot 30-60%. Voorwaar aandacht vragende indicaties, zelfs bij een ruime interpretaties van de marges uit hoofde van onzekerheden en parameterkeuzes!. Ook positieve inefficiënties, fysieke ondercapaciteiten dus, gaan zich in onze scenario's ontwikkelen, in het bijzonder op Wijnhaven 107 en Museumpark.

De meting en prognose van fysieke metingen zijn door ons ook verricht op de 4 huurobjecten. Eveneens met als indicatie (forse) overcapaciteit, met het huurobject Max Euwelaan als extreme uitzondering.

<sup>7</sup> Wij duiden de objecten en complexen in dit artikel met hun locatie, bijvoorbeeld Museumpark.

Uit een recht-toe-recht-aan sommatie van over- en ondercapaciteiten over alle eigendom- en huurobjecten, zowel in termen van fysieke capaciteit voor studenten als voor personeel in dienst, komt de keuzeoptie naar voren dat 3 van de 4 huurpanden van de HR in de aanloop naar 2018 zouden kunnen worden afgestoten. Het huurcontractmanagement van de HR, in casu het maximaal sturen op korte contractlooptijden, zou hier al op korte termijn op moeten worden gericht. Het gehuurde gedeelte van de vastgoedinzet bij de HR is niet voor niets een “flexibele schil”. Het object Rochussenstraat lijkt niet te kunnen worden afgestoten, de ruimtevraag aldaar (tot 2018) is in absolute termen veel te groot om elders ondergebracht te kunnen worden.

Tegelijk laten onze uitkomsten ook zien dat er (in theorie) interessante herlocatie-mogelijkheden zijn. Rekening houdend met de door ons berekende de huidige en toekomstige overcapaciteiten, kan de ruimtevraag op middellange termijn in enkele huurpanden volledig, en meer dan dat, worden gedekt middels verhuizing van de instituten en staven in die huurpanden naar de bezitspanden met overcapaciteit. Tenzij de bezitspanden met geraamde overcapaciteit geheel of deels worden herbestemd naar een ander gebruik, zie hierna.

### **Uitkomsten van de financiële efficiëncymeting**

Onze berekeningen op basis van marktconforme variabelen wijzen er op dat de drie grootste objecten in de HR voorraad de allerhoogste meerkosten dragen van eigendom (TCO) ten opzichte van huur (TCT). In termen van contante waarden over de periode tot en met 2018 bedragen de meerkosten tussen de 2 en 3,5 miljoen euro. Het besparingpotentieel bij transfer van de grote objecten van eigendom naar huur bedraagt 8 tot 24% van de TCO.

Het samengaan van fysieke en financiële inefficiency doet zich bij deze grootste HR-complexen ook inderdaad voor. Bovendien prognosticeren wij met betrekking tot die grootste objecten over de komende 5 jaar een daling van de door ons separaat berekende marktwaarden (als component van de TCO). Een belangrijke oorzaak is, zoals al aangegeven, een toenemende fysieke inefficiency, onder meer in de vorm van een groeiende leegstand.

### **Oplossingsopties voor (in)efficiencies**

In theorie zijn een aantal opties beschikbaar. Overcapaciteit in een of meer complexen zou kunnen worden verhuurd aan de vrije markt als kantoorruimte, resp. als multifunctionele bedrijfsruimten (voor starters). In de context van deze HR Pilot wijzen onze marktanalyses uit dat daar in Rotterdam, c.q. op de HR locaties geen (extra) behoefte aan is, nog los van de vraag of een hoger onderwijsinstelling geëquipt is voor dergelijk asset management. Een andere optie is eigendomsoverdracht, dus verkoop, van inefficiënte vastgoedcapaciteit van de HR aan derden en terughuur van een geringere capaciteit - sale & lease back -. In het licht van de grote fysieke en financiële vastgoedinefficiencies en risico's binnen de HR voorraad en in het licht van onze stellige verwachting dat “de markt” beter in staat zal zijn de inefficiencies op te lossen, is dit meer dan een theoretische optie. Gecorrigeerd voor het in

een huursituatie niet lopen van de vele vastgoed eigendomsrisico's zullen de kosten van een huursituatie lager uitkomen dan die in een inefficiënte eigendomssituatie. Een stap verder zou zijn eigendomsoverdracht van alle vastgoedinzet in bezit, ook de efficiënte vastgoedinzet, aan derden en terughuur van benodigde capaciteit - sale & lease back -. Een dergelijke optie zou ons inziens heel goed matchen met de ontwikkelingen elders binnen de maatschappelijke dienstverlening en met de primaire doelstelling van de HR.

Een optie die al is genoemd, is de beëindiging van de huur van een of meer objecten en verplaatsing van de activiteiten daarin naar overcapaciteiten binnen het huidige bezitsgedeelte. Na voltooiing van deze herlocaties en de optimalisatie van het eigen vastgoedbezit die daarmee wordt beoogd, kunnen vervolgens opties gericht op eigendomsoverdracht worden toegepast.

Tenslotte kan duurzame/innovatieve transformatie van een of meer inefficiënte bezitsobjecten, c.q. delen daarvan, naar andere bestemmingen worden overwogen. Transformatie naar (internationale) studentenhuisvesting is daarvan een goed voorbeeld. Ook na deze optimalisatie kan eigendomsoverdracht worden overwogen en meer haalbaar zijn. Er is momenteel en ook op de middellange termijn, althans in Rotterdam, geen krapte op de (Nederlandse) studentenhuusvestingmarkt. Vandaar dat wij in het onderzoek, mede op verzoek van de HR, direct hebben doorgeschakeld naar bestudering van de optie van internationale studentenhuusvesting. Korte internationale opleidingen, internationale colloquia, internationale summer courses, et cetera, zijn duidelijk een groeimarkt, ook voor de hogere onderwijsinstellingen in Nederland, in het bijzonder in Rotterdam. Aan het opzetten van dergelijke, primair op buitenlandse studenten gerichte, programma's kan direct een huusvestingaanbod worden aangekoppeld, doorgaans een knelpunt; een campus concept binnen de HR complexen dus.

Louter om deze herbestemmingsoptie nader te verkennen hebben wij een deel-pilot uitgevoerd op een vleugel in het HR-complex Academieplein. Zowel de fysieke als de financiële haalbaarheid van een dergelijke herbestemming zijn, met positief resultaat, getoetst. De financiële haalbaarheid van de transformaties is berekend met behulp van een Discounted Cashflow model (DCF). Er zijn door ons 3 herbestemmingconcepten uitgewerkt: gedeeld wonen, units met gedeelde voorzieningen en alleen wonen met voorzieningen. Op basis van een ruim verondersteld transformatiebudget en marktconforme parameters komt de met een DCF model berekende total returnverwachting op deze transformatie-investering uit op gemiddeld 6,8 tot 8,2% per jaar, tot en met 2018. Een dergelijke rendementverwachting dekt daarmee duidelijk de - ruim meegenomen - kosten van een duurzame - sustainable - vormgeving van de transformatie naar studentenhuusvesting.

### Tot slot: strategische overwegingen

Wij zijn overtuigd van de maatschappelijke relevantie van ons onderzoek. Niet alleen vanwege de enorme vermogens en risico's die besloten liggen in hoger onderwijs vastgoed. Het embedded capital wordt niet ingezet in het primaire proces van HO instellingen. Maar ook vanwege de potentiële mogelijkheden die er zijn inefficiëncies op dit gebied te pareren en de markt om oplossingen te vragen.

Op grond van onze onderzoek zouden hoger onderwijsinstellingen voortdurend zeer kritisch moeten stilstaan bij de flexibele schil, in casu bij het gehuurde gedeelte van de vastgoedinzet. Onze uitkomsten van de HR Pilot wijzen erop dat het een optie is om de (grote) financiële en fysieke inefficiëncies bij de vastgoedinzet - in theorie - op te lossen door alle ruimtevraag van studenten en personeel in dienst, die nu in huurobjecten huizen, over te hevelen naar de bestaande eigendomobjecten met overcapaciteit en de huur af te stoten. Met uitzondering van de ruimtevraag in grote, nu en in de toekomst zeer goed bezette, huurobjecten. Reeds nu zou daartoe een strak huurcontract-, c.q. huurtermijn management moeten worden gevoerd.

Vanwege het steeds sterker wordende accent op de primaire processen in het hoger onderwijs, in casu op onderwijs en op onderwijs gerelateerd onderzoek, moet de vastgoedbezitfunctie überhaupt worden heroverwogen, althans na afronding van zo veel mogelijk afstoting van de flexibele schil. Vastgoedbezit is geen primair doel van het hoger onderwijs, is vanuit vele optieken riskant, kostbaar, zeer professioneel-management intensief en vraagt veel belichaamd kapitaal beslag. Het huren van vastgoed kan –zo is door ons beredeneerd in de HR Pilot - kan veelal goedkoper uitpakken dan bezit. Dit laatste is al snel het geval indien bezitskosten worden gecorrigeerd voor de hoge economische prijs van financiële, leegstand- en managementrisico's.

Steeds zal er aandacht moeten zijn voor optimalisatie van de vastgoedportefeuille, aldan niet in aanloop op eigendomstransfer, zoals in de vorm van een analyse van herbestemmingmogelijkheden naar internationale studentenhuysvesting. Wij bepleiten dat inzichten in vastgoedvraagstukken in het hoger onderwijs, in de analysemogelijkheden en in oplossingsnoties actief in de sector worden gedeeld ten behoeve van synergiecreatie en kennisopbouw. Instellingen zouden in ieder geval hun strategische vastgoedvraagstukken permanent op de bestuursagenda moeten zetten.



## De zorgsector als voorbeeld voor primair onderwijs?

Een efficiëncyslag is niet per definitie hetzelfde als minder geld spenderen

*Dirk Kootstra*

**Het primair onderwijs staat voor een belangrijke opgave. Recentelijk nog riep de voorzitter van de PO Raad op tot het ontwikkelen van een nieuwe visie voor de manier waarop het onderwijs is georganiseerd. Binnenkort al krijgen schoolbesturen zelf de verantwoordelijkheid voor de middelen die bedoeld zijn voor het groot onderhoud aan schoolgebouwen. Dit wordt als een stap in de goede richting gezien bij het organiseren van de geldstromen in het primair onderwijs, maar op de lange termijn zullen ingrijpende wijzigingen nodig zijn.**

Kenmerk van het huidige bekostigingssysteem van het primair onderwijs zijn de gescheiden geldstromen voor de huisvesting en de exploitatie van de school. De gemeente enerzijds ontvangt middelen uit het gemeentefonds om de huisvesting te realiseren en in stand te houden. Voor de exploitatie van de school ontvangt een schoolbestuur anderzijds van het ministerie van OCW een lumpsum financiering.

Al enkele jaren zijn verschillende betrokkenen partijen, zoals de PO Raad en de Rijksbouwmeester het er over eens dat er een belemmerende werking van het huidige systeem uitgaat. Mevrouw Den Besten gaf onlangs in haar hoedanigheid als voorzitter van de PO Raad in een interview aan dat het tijd wordt om een nieuwe visie te ontwikkelen voor de manier waarop het primair onderwijs in zijn geheel is georganiseerd (Bouwstenen voor Sociaal, 2014). De geldstromen die zijn gemoeid met huisvesting zijn daar een onderdeel van.

Deze bijdrage is gebaseerd op een deel van mijn promotieonderzoek naar de bekostiging van de huisvesting van het primair onderwijs. De focus zal in dit artikel om die reden liggen op de vastgoedkundige kant van het vraagstuk. De huidige wijze van bekostiging van onderwijshuisvesting stamt al uit de tijd dat schoolgebouwen solitair werden gebouwd en dat tussenschoolse- en naschoolse opvang nog ver voor ons lagen. Het is een verouderd systeem dat als belemmerend en onnodig tijdrovend wordt ervaren (RebelGroup Advisory BV, 2011).

Vanaf 1 januari 2015 zijn schoolbesturen verantwoordelijk voor het groot onderhoud aan de gebouwen en voor de bijbehorende middelen. Dat wordt gezien als een stap in de goede richting maar op de iets langere termijn staat de sector ingrijpende wijzigingen voor.

De constatering en ontwikkelingen die hierboven kort werd beschreven vormen het speelveld voor een promotieonderzoek waarmee de mogelijkheden worden verkend om te komen tot een verbeterde bekostigingssystematiek voor de huisvesting van primair onderwijs.

Aan het onderzoek ligt de gedachte ten grondslag dat waarschijnlijk geleerd kan worden van voorbeelden uit andere sectoren of dat de aanpak in het buitenland wellicht bruikbare inzichten kunnen opleveren voor de bekostiging van onderwijsgebouwen. Om die reden zullen inzichten en ervaringen uit andere sectoren en het buitenland worden verkend. In een later stadium zal worden geëxperimenteerd met de daadwerkelijke toepassingsmogelijkheden van deze ervaringen en inzichten binnen de onderwijssector.

Een interessante sector in dit kader is de zorgsector. De laatste jaren is daar immers een omslag geweest in de wijze waarop het zorgvastgoed wordt bekostigd. Kort gezegd komt deze ontwikkeling neer op een verschuiving van aanbodgerichte sturing naar vraagsturing. (Plexus en BKB, 2010). Uit deze evaluaties van de ingezette beleidsveranderingen binnen de zorg komen interessante zaken naar voren. Reden genoeg om in deze bijdrage de zorgsector voor wat betreft het vastgoed eens naast het primair onderwijs te houden.

Hierna worden ingegaan op de aanpak die heeft geleid tot dit artikel. Daarbij zal de onderzoeksvraag met de deelvragen worden geïntroduceerd. Vervolgens zullen de resultaten worden weergegeven en zullen conclusies worden getrokken. Ter afsluiting zullen deze conclusies worden bediscussieerd.

### **Wijze van onderzoek**

Uitgangspunt voor het promotieonderzoek is zoals gezegd het vinden van mogelijke oplossingen voor de problemen waar men ten aanzien van de huisvesting van primair onderwijs tegen aan loopt. In deze bijdrage zal worden verkend in hoeverre lering kan worden getrokken uit de ervaringen die inmiddels in de zorgsector zijn opgedaan. Dit beschrijvende onderzoek is gebaseerd op literatuuronderzoek. Om tot een antwoord te komen zal om te beginnen de huidige rolverdeling van de huisvesting van primair onderwijs in het kort worden beschreven. Vervolgens zal worden ingegaan op de ontwikkelingen die zich in de zorgsector hebben voorgedaan, de aanleiding die daaraan ten grondslag lag en de effecten die de maatregelen tot nu toe hebben gehad. In de conclusie zal worden ingegaan op de betekenis die de ontwikkelingen in de zorgsector zou kunnen hebben voor de onderwijssector.

### **Rolverdeling huisvesting primair onderwijs**

De huisvesting van basisonderwijs is sinds 1997 een wettelijke taak voor gemeenten. De gemeente bekostigt de huisvesting met behulp van een bijdrage uit het gemeentefonds en stelt de huisvesting om niet aan het schoolbestuur beschikbaar. Gemeenten en schoolbestuur kunnen eventueel overeenkomen om de middelen “door te decentraliseren”. Dat gebeurt in de praktijk niet vaak (Schraven e.a., 2009). Een schoolbestuur is over het algemeen opdrachtgever bij de bouw van een nieuwe school. Variaties hierop zijn mogelijk als het

gebouw in opdracht van de gemeente wordt gebouwd en na oplevering wordt overgedragen aan het schoolbestuur, of wanneer een gemeente het schoolgebouw huurt van een derde partij. Doorgaans wordt het schoolbestuur juridisch eigenaar van het schoolgebouw. De gemeente is economisch eigenaar. Dat houdt tevens in dat (delen van) een schoolgebouw tijdelijk of gedurende dagdelen in gebruik kan worden geven aan anderen. Daarnaast kan de gemeente het schoolgebouw terugvorderen als dit niet langer voor basisonderwijs wordt gebruikt.

Voor de materiële bekostiging (bijvoorbeeld de leermiddelen en personeelslasten) ontvangen schoolbesturen op grond van artikel 69 lid1 Wet op het primair onderwijs rechtstreeks middelen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De kosten van het schoolgebouw worden door de gemeente voldaan uit middelen die komen uit het gemeentefonds. De Vereniging Nederlandse Gemeenten schrijft een sober doch doelmatig afwerkingsniveau voor bij het realiseren van een schoolgebouw en koppelt daar normbedragen aan. Hieruit vloeit de zogenaamde “split incentive” problematiek voort. Om op bouwkosten te besparen zou een gemeente een ander afwerkingsniveau kunnen voorstaan dan een schoolbestuur. De gebruiker zal immers een zo hoog mogelijke kwaliteit nastreven, waarmee bijvoorbeeld bespaard kan worden op exploitatielasten. De gemeente krijgt bij hogere investeringen echter te maken met hogere kapitaalslasten en zal om die reden (gechargeerd gesteld) geen belang hebben om meer te investeren.

### **Afscheid bouwregime in de zorgsector**

De zorg ondergaat moment in zijn geheel een transitie van een aanbod- naar een vraag gestuurd stelsel. In 2010 verscheen de eerste evaluatie van de beleidswijziging. Uit deze evaluatie (Plexus en BKB, 2010) is de informatie die hier gebruikt is over de zorgsector gebaseerd. Het uiteindelijke doel van de beleidswijziging is om meer doelmatig, patiëntgerichte en kwalitatief betere zorg te realiseren. Een belangrijk kenmerk van het vraaggerichte stelsel is dat de zorginstellingen nu zelf verantwoordelijk zijn voor de “productie” en de investeringen in de “productiemiddelen”. Vastgoed speelt daarbij als bedrijfsmiddel een belangrijke rol. Niet alleen voor wat betreft de investeringen die ermee gemoeid zijn betreft, maar ook als productiemiddel en bij het afstemmen van zorgvraag op het aanbod.

Een voorbeeld zal dit duidelijker maken: Het zal voor de beleving van de kwaliteit van zorg verschil maken of verbleven kan worden in een eenpersoons of een tweepersoonskamer. Daarnaast is voor een efficiënte bedrijfsvoering een logistiek doordacht gebouw nodig. Om hier betere mogelijkheden voor te bieden is in 2006 besloten om het bouwbeleid in de zorg te hervormen. Tot die tijd was het bouwregime als onderdeel van de Wet Ziekenhuisvoorzieningen van kracht. Bij bouwplannen werd door de zorginstelling een verzoek ingediend bij het College Bouw (CBZ). Na verkrijging van toestemming van het CBZ en het verkrijgen van budget van het ministerie van VWS kon worden gestart met de bouw. De



kapitaalslasten waren na de verkregen vergunning geen punt van zorg meer omdat deze op basis van nacalculatie volledig werden vergoed.

Deze gang van zaken werd als bureaucratisch ervaren. Daarnaast leidde de budgetzekerheid tot bestaanszekerheid van de zorginstellingen, waardoor minder kostenbewust en doelmatig werd gehandeld. Door de wet Ziekenhuisvoorzieningen te vervangen door de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) is gezorgd voor een aantal sterke doelmatigheidsprikkels en minder sturing vanuit de overheid.

Een belangrijke doelmatigheidsprikkel is ontstaan door de kapitaalslasten onderdeel te maken van de Diagnose Behandel Combinaties (DBC's) en Zorg Zwaarte Pakketten (ZZP's). Huisvestingslasten moeten met de dienstverlening worden terugverdiend. Zorginstellingen dragen daardoor nu zelf het risico voor eventuele overcapaciteit. Doordat ook geen vergunning meer bij het CBZ hoeft te worden aangevraagd is er een grotere ondernemersvrijheid zodat instellingen gemakkelijker kunnen inspelen op de vraag.

Volledigheidshalve moet worden opgemerkt dat met het voorgaande het een en ander slechts in hoofdlijnen is geschetst. Er zijn behoorlijke verschillen in hoe dit wordt uitgerold voor de cure- en de care sector. In dit stadium is er daardoor meer informatie over de cure sector beschikbaar is dan voor de care sector. Voor de cure sector is al duidelijk geworden dat zorgaanbieders, doordat zelf risico wordt gedragen, goed zijn gaan kijken naar welke vierkante meters werkelijk noodzakelijk zijn voor hun zorgverlening. Waar het onder het bouwregime "gratis" was en soms zelfs handig om ruim in het jasje te zitten, kost dat nu veel extra geld.

Van de reductie in vierkante meters waartoe dit heeft geleid, is berekend dat dit een besparing oplevert van ongeveer € 150 miljoen. Dat is een besparing van circa 15%. Daarnaast is berekend dat door slimmer te bouwen, dus beter passend bij het proces van zorgverlenen, nog een doelmatigheidswinst behaald kan worden van € 200 tot € 240 miljoen per jaar.

## **Conclusies**

Hoewel rekening moet worden gehouden met een aantal principiële verschillen tussen de beide sectoren biedt de beleidswijziging in de zorgsector op het eerste gezicht een aantal mooie handvaten op. Om te beginnen lijkt de aanleiding voor de beleidswijziging in de zorgsector aan te sluiten bij de wensen die worden gehoord binnen de onderwijssector. Ook de onderwijssector uit immers de wens om te komen tot een vraaggestuurd systeem, conform het principe "wie betaalt, bepaalt".

Een andere parallel die kan worden getrokken is die tussen de zorgsector onder het bouwregime en de onderwijssector. In beide sectoren was er voor de betrokken instanties geen risico. De zorgsector had haar vergunningenstelsel en de zekerheid van de kapitaalslastenvergoeding. Gemeenten lopen als economisch eigenaar de risico's ten aanzien

van schoolgebouwen, waarbij deze risico's worden beperkt door de normen die ten aanzien van te realiseren oppervlakten worden gehanteerd.

Ten aanzien van zorgvastgoed heeft het verleggen van risico's al geleid tot een grotere efficiency. Wanneer schoolbesturen voor eigen risico en zonder opgelegde normeringen ten aanzien van oppervlakte zouden kunnen bouwen ontstaat ruimte voor eigen afwegingen die wellicht beter passen bij een onderwijsconcept of bij afwegingen die op plaatselijk niveau gemaakt moeten worden. In ieder geval is met het zelf kunnen besteden van middelen de "split incentive" problematiek opgelost. Er lijkt wat dat betreft niets mis te zijn met een vergelijking tussen de systematiek van huisvestingskosten verrekenen in de DBC en het bedrag dat een leerling mag "verwonen" gedurende 8 jaar basisonderwijs.

Tevens zien de besparingen die binnen de zorgsector gerealiseerd worden er natuurlijk aantrekkelijk uit. Dit levert echter meteen het gevaar op dat veranderingen in de onderwijssector gericht zullen zijn op het uitgeven van minder geld. Een efficiencyslag is immers niet per definitie hetzelfde als minder geld spenderen.

### Discussie

Vanzelfsprekend is "de markt" voor zorg en primair onderwijs een heel andere. Waar de zorg het van oudsher moet hebben van particuliere initiatieven is het onderwijs in de grondwet (art. 23) geborgd als overheidstaak. Voordat het primair onderwijs de beleidswijzigingen van de zorgsector kan volgen moet de sector in een positie komen dat ze daadwerkelijk zelf kan betalen voor de huisvesting. In dat kader zal moeten worden onderzocht welke financiers kunnen worden gevonden voor de onderwijssector.

Daarnaast is in de zorg is afstand naar alle waarschijnlijkheid een minder doorslag gevende factor dan bij onderwijs. Op wijkniveau en in dorpen zal het onderscheidend vermogen voor een school wellicht minder relevant zijn, hoewel deze veronderstelling best zou kunnen berusten op een te traditionele beeldvorming.

Het is de vraag of, wanneer ze risico zouden dragen voor de huisvesting, schoolbesturen de zorgsector kunnen volgen door kleiner te bouwen. Voor scholenbouw zijn te realiseren oppervlakten immers al strikt genormeerd. Het is wel denkbaar dat de keuzevrijheid van schoolbesturen andere afwegingen oplevert ten aanzien van doelmatigheid en (alternatieve) gebruiksmogelijkheden dan in het huidige systeem.

Tot slot lijkt een kanttkening bij de lastenbesparingen in de zorgsector op zijn plaats. Wellicht kunnen de lagere exploitatielasten gedeeltelijk worden verklaard door de duurzaamheidstendens in zijn algemeenheid, waardoor deze misschien niet geheel voor rekening van de beleidswijziging komen.

Hoewel de nodige voorzichtigheid is geboden, kan worden vastgesteld dat zeker bruikbare voorbeelden voor mogelijke aanpassingen in de bekostiging van de huisvesting van primair onderwijs kunnen worden ontleend aan de ontwikkelingen uit de zorgsector.

---

## Bronnen

- Bouwstenen voor Sociaal. (2014, maart). Bouwstenen voor Sociaal. Opgeroepen op april 15, 2014, van <http://www.bouwstenen.nl/fileswijkplaats/Artikel%20Rinda%20den%20Besten%20-%20in%20opmaak%20DEFINITIEF.pdf>
- Plexus en BKB. (2010). Bouw en diversiteit van wonen. Breukelen: Werken aan de zorg.
- RebelGroup Advisory BV. (2011). Eindrapportage PPC Investeringsfonds Scholenbouw. Rotterdam.
- Schraven e.a., m. J. (2009). Schoolgebouw te huur. Den Haag: Service Centrum Scholenbouw.

## Extra budgetten leiden tot kwalitatief duurzame schoolgebouwen

Reflectie op onderzoek normbudgetten gemeente Utrecht 2009

*Simone van den Brink*

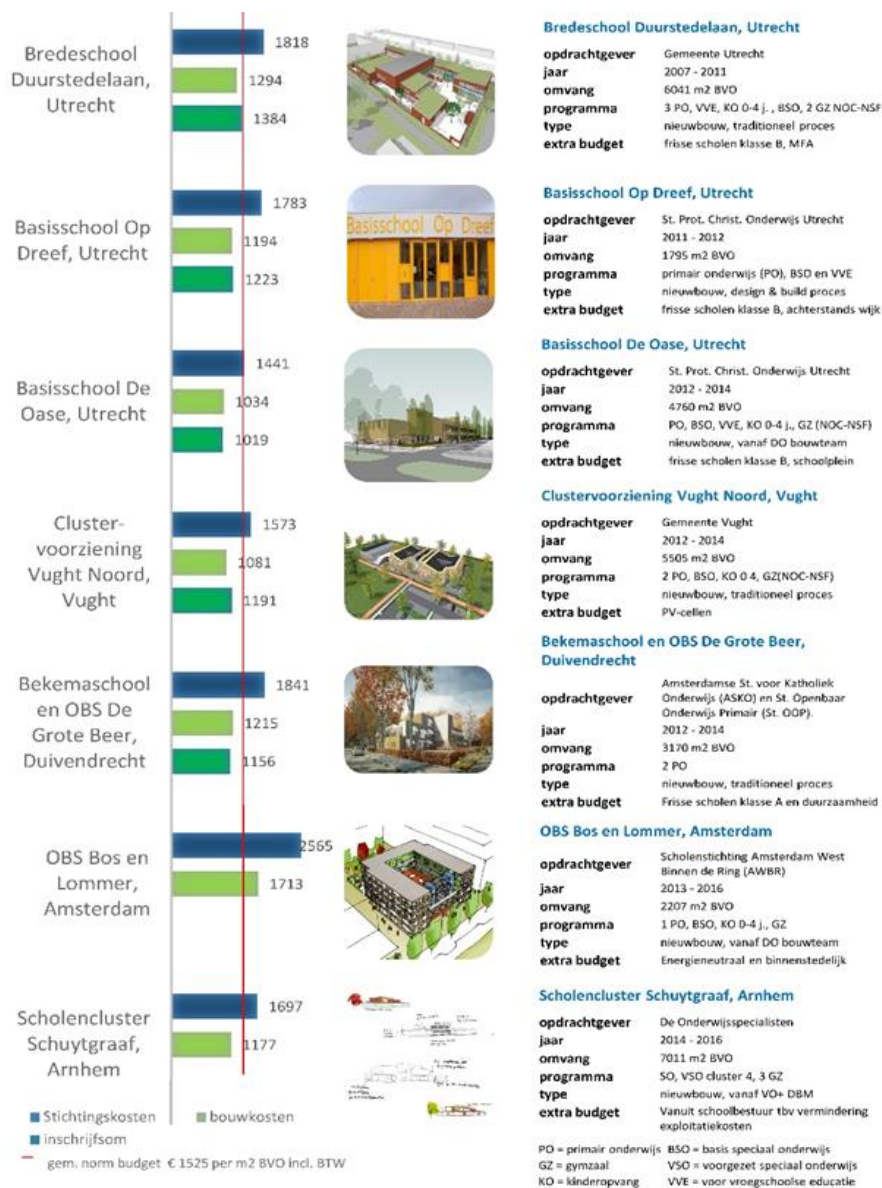
**In 2009 is in opdracht van de gemeente Utrecht een onderzoek gedaan naar de beschikbare budgetten voor het Masterplan Onderwijs dat uitgevoerd moest worden tussen 2007 en 2014. Dit onderzoek is gepubliceerd in 'Geen meter te veel' in 2009. Het onderzoek toonde aan dat de budgetten die de rijksoverheid beschikbaar stelt voor de realisatie van schoolgebouwen circa 30% te laag zijn om kwalitatief goede schoolgebouwen te realiseren.**

De VNG normkostenbudgetten vinden hun oorsprong in het vergoedingsstelsel van de rijksoverheid, dat al in 1985 is vastgelegd in het rapport van de werkgroep LONDO. Die als doel had: Het realiseren van sobere en doelmatige schoolgebouwen. In 1997 heeft het Rijk de verantwoordelijkheid voor de schoolgebouwen overgedragen aan de gemeenten en heeft de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) deze richtlijnen en normvergoedingen opgenomen in de huisvestingsverordening. De budgetten die de gemeente via het gemeentefonds van het Rijk ontvangen zijn daarop gebaseerd en vormen een ondergrens. Gemeenten zijn vrij om deze budgetten te verhogen. Schoolbesturen daarentegen mogen vanuit de aan hun door het rijk verstrekte MI-vergoedingen (Materiele Instandhouding) niet investeren in huisvestingsvastgoed.

De VNG normbudgetten worden jaarlijks geïndexeerd, maar houden echter geen rekening met:

- Nieuwe prestatie-eisen (Bouwbesluit, Arbo, EPC etc.).
- Kwaliteitseisen (duurzaamheid, binnenklimaat, geluid(akoestiek), exploitatie).
- Omgevingseisen (stedenbouw, welstand, monumenten).
- Functionaliteit: nieuwe onderwijsvisies (flexibiliteit, brede scholen).
- Prijsstijgingen (markt, materialen, mankracht).

Het blijkt zelfs dat door gunstige marktwerking in het verleden de VNG normbudgetten negatief geïndexeerd zijn tijdens of na het ontwerpproces. Het uitvoeringsbudget wordt definitief vastgesteld door de gemeente in het jaar van start uitvoering, waarbij het dus voor kan komen, dat het beschikbare bouwbudget lager is dan het budget waarmee ontworpen is tijdens het ontwerpproces.



Figuur 1: Overzicht 7 onderzochte scholen

## Reflectie op de Normbudgetten

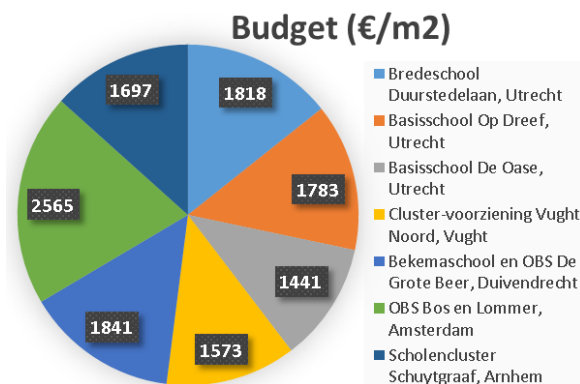
Nu, vijf jaar na de uitvoering en publicatie van dit onderzoek en aan de vooravond van de doordecentralisatie die gepland is in 2015, waarbij de verantwoordelijkheid voor de onderwijshuisvesting bij de schoolbesturen komt te liggen in plaats van bij de gemeenten, is het tijd voor een reflectie. Vanuit het huidige werkveld is de auteur betrokken bij diverse realisaties van onderwijshuisvesting van Primair Onderwijs tot Hoger Beroeps Onderwijs, van ca. 1.800 tot 74.000 m<sup>2</sup> BVO en in diverse categorieën (nieuwbouw, verbouw en renovatie) en binnen verschillende gemeenten. De ervaring met deze projecten is gebruikt voor de reflectie op het onderzoek 'Geen meter teveel' (Van den Brink, 2009). Voor een goede analyse zijn renovatie projecten (VMBO Hoorn en Hogeschool Utrecht) buiten beschouwing gelaten. Van de onderstaande cases zijn de beschikbare budgetten geanalyseerd en daar waar mogelijk vergeleken met de inschrijfsom van de realisatie.

## Conclusies

De volgende conclusies kunnen op basis van deze reflectie getrokken worden:

- **De normbudgetten**

De normbudgetten (stichtingskosten) zijn in de afgelopen 5 jaar gewijzigd van ca. € 1.495,- – € 1.595,-/m<sup>2</sup> BVO naar € 1.328,- – € 1.731,-/m<sup>2</sup> BVO (gemiddeld € 1.525,-/m<sup>2</sup> BVO). Geen significante verhoging. Wel zijn er veel fluctuaties door economische omstandigheden die zelfs geresulteerd heeft in een negatieve indexatie van 6,5% bij het nu lopende project in Arnhem.



*Figuur 2 : Normbudgetten van de 7 onderzochte scholen*

Gemeenten hebben deels hun verantwoordelijkheid genomen om de minimum normen die door de VNG zijn gesteld te verhogen. Vanuit de gemeenten worden nu extra budgetten beschikbaar gesteld om zeer uiteenlopende redenen, maar met name om een frisse school

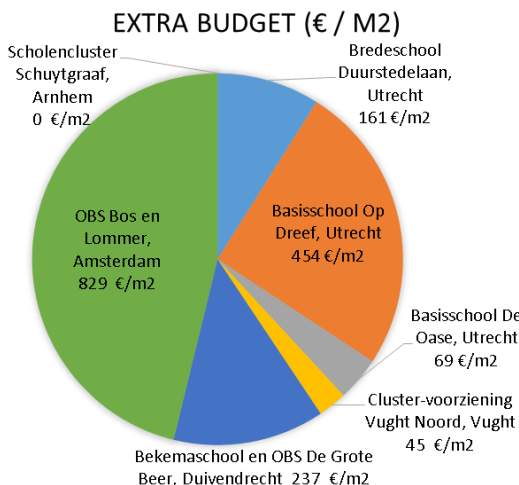
(volgens het PvE Frisse Scholen) te realiseren die betere prestatie-eisen heeft dan het bouwbesluit vraagt en voor duurzaamheidsmaatregelen.

Het extra budget dat beschikbaar wordt gesteld varieert van 3% tot 48%, met een gemiddelde van 19%. In de gemeente Utrecht is de variatie zeer groot van 5% tot 34%. De gemeente Amsterdam spant de kroon met 48%.

Bij drie van de vijf projecten moest er na de aanbesteding eerst een taakstellende bezuiniging gerealiseerd worden, voordat de aannemer gecontracteerd is.

- **Investering versus exploitatie**

De afgelopen jaren is de aandacht voor meer investeringsbudget verschoven naar een dekkende exploitatie. In een aantal gevallen is er extra budget beschikbaar gesteld vanuit de gemeente (Amsterdam en Vught) en vanuit een schoolbestuur (De Onderwijsspecialisten) om de exploitatiekosten te verminderen.



*Figuur 3: Extra budgetten van de 7 onderzochte scholen*

Een andere ontwikkeling die waarneembaar is, met name in de regio Amsterdam, is de onwil bij schoolbesturen om nog te participeren in brede scholen omdat de exploitatie daarvan voor schoolbesturen niet dekkend te krijgen is. Dit komt enerzijds door extra exploitatiekosten die toebedeeld worden op basis van de extra m<sup>2</sup> BVO waarin geparticipeerd wordt en anderzijds door de extra beheerkosten die gemoeid gaan met het organiseren en beheren van een brede school.

De wens voor een frisse en duurzame school heeft in de afgelopen jaren geleid tot meer energieverbruik (o.a. door extra ventilatie) en onderhoud (bijv. complexere installaties, filters en groene daken). Kosten die vanuit de MI-vergoeding, die de scholen krijgen vanuit het rijk

op basis van het leerlingenaantal, vaak niet gedekt kunnen worden. Ook de MI-vergoeding is niet aangepast aan de huidige gerealiseerde duurzame en 'Frisse Scholen'. Bij het project in Duivendrecht heeft dit er toe geleid dat er tijdens het ontwerpproces op basis van de exploitatiebegroting gekozen is voor een frisse school klasse B ipv A te realiseren. De ventilatiecapaciteit is in verband met energieverbruik verlaagd van frisse school klasse B ipv A en het groen dak is in verband met onderhoudskosten vervangen door een dak met PV-cellen, die een deel van de energielevering verzorgt.

Project	extra budget (€/m <sup>2</sup> )	Extra budget ten behoeve van
Bredeschool Duurstedelaan, Utrecht	161	Frisse scholen klasse B en MFA
Basisschool Op Dreef, Utrecht	454	Frisse scholen klasse B, bouwen in aandachtswijk
Basisschool De Oase, Utrecht	69	Frisse scholen klasse B, schoolplein
Cluster-voorziening Vught Noord, Vught	45	PV-cellen (duurzaamheid)
Bekemaschool en OBS De Grote Beer, Duivendrecht	237	Frisse scholen klasse B en duurzaamheid
OBS Bos en Lommer, Amsterdam	829	Frisse scholen klasse B, energie neutrale school, binnenstedelijke locatie
Scholencluster Schuytgraaf, Arnhem	0	geen

Tabel 1: Cases 7 scholen voor budgetanalyse en realisatie

- **Contractvorm uitwerking**

Om kosten en tijd te besparen is er een tendens ontstaan om de verantwoordelijkheid, voor het realiseren van een onderwijsgebouw binnen het normbudget, bij uitvoerende partijen te leggen. De zogenaamde Design & Build opdrachten. Dit heeft niet altijd geleid tot het verwachte resultaat, op ruimtelijk en kwalitatief niveau.

Met name het ontwerpen en realiseren van een schoolgebouw is voor de gebruikers en soms ook voor de opdrachtgever geen dagelijks werk. Om in ieder geval ruimtelijk en qua sfeer meer grip te krijgen, kiezen wij liever voor een hybride vorm. Waarbij minimaal een Voorlopig Ontwerp inclusief een deel van de kleuren en materialisatie met een architect, bouwfysicus en een installatieadviseur wordt ontworpen, voordat de aanbesteding van de aannemer plaats vindt. Er is dan sprake van een Engineering & Build proces, waarbij de vraagspecificatie dus verder uitgewerkt is. Daarnaast zien wij ook kansen in het meenemen van het onderhoud in de aanbesteding, zodat de aannemer die het schoolgebouw realiseert ook verantwoordelijk is voor het meerjarig onderhoud van minimaal 20 jaar. Daarmee wordt gestimuleerd dat de aannemer investeert in kwaliteit die ten gunste komt van minimalisatie van het onderhoud.



- **Bewustwording**

Doordat het bewustzijn van investerings- en exploitatiekosten groter is geworden bij opdrachtgevers en gebruikers en door de toevoeging van extra budgetten, lukt het ook om kwalitatief goede schoolgebouwen te realiseren die nog steeds voldoen aan de verwachtingen, maar geen onhaalbare luchtkastelen zijn.

Als de doordecentralisatie van onderwijshuisvesting plaats vindt in 2015 van gemeenten naar schoolbesturen, is het de vraag of gemeenten en politiek dan alsnog bereid zijn om extra budget beschikbaar te stellen voor het realiseren van kwalitatief duurzame en frisse scholen.

---

## **Bronnen**

Onderzoek stelt Utrecht voor een dilemma, kwantiteit of kwaliteit? gepubliceerd in GEEN METER TE VEEL, Agenda Scholenbouw, uitgegeven door Stimuleringsfonds voor Architectuur in 2009.

## Hoe tevreden zijn schoolleiders over hun schoolgebouw?

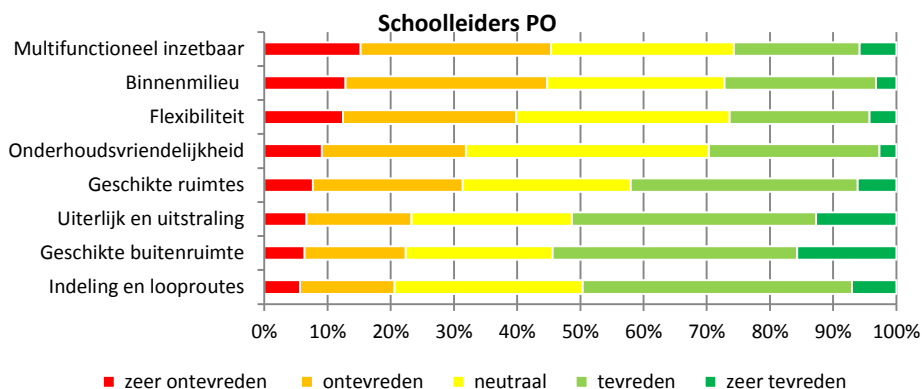
Uitkomsten van de nulmeting Kwaliteit Onderwijshuisvesting

*Eelco van Aarsen*

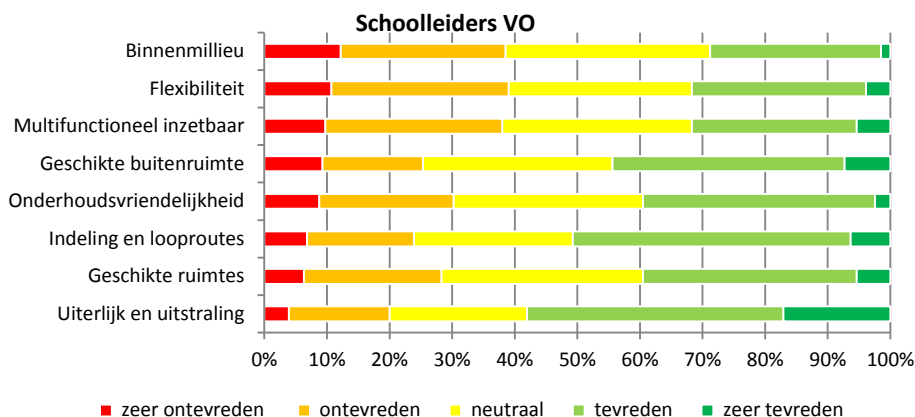
In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en met medewerking van de sectorraden heeft Oberon in 2013 een nulmeting kwaliteit onderwijshuisvesting uitgevoerd. We hebben onderzocht wat schoolleiders in het basis en voortgezet onderwijs vinden van hun schoolgebouw. In dit artikel geven we een verkorte en weergave van de uitkomsten van deze eerste meting.

In het onderzoek hebben we schoolleiders gevraagd naar hun tevredenheid over acht overkoepelende domeinen en zo'n zeventig onderliggende aspecten van hun schoolgebouw.

Voor elk van de acht overkoepelende domeinen geldt dat tussen de 20 en 45% van de schoolleiders ontevreden of zeer ontevreden is over de staat van hun schoolgebouw. Daar staat tegenover dat 25 tot 55% tevreden of zeer tevreden is. Het meest ontevreden zijn schoolleiders over het binnenmilieu, de multifunctionele inzetbaarheid, en de flexibiliteit om het gebouw anders in te delen. Over het uiterlijk en uitstraling van hun gebouw en de indeling is meer dan de helft van de schoolleiders tevreden of zeer tevreden. Dit beeld is in grote lijnen gelijk voor het primair onderwijs (ook het speciaal basisonderwijs daarbinnen) (PO) en voortgezet onderwijs (VO).



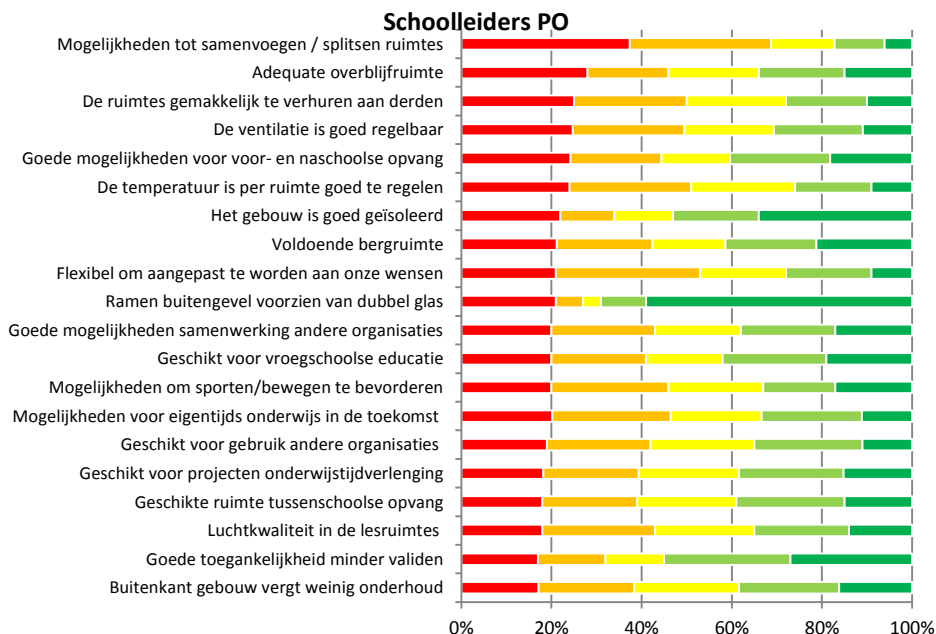
*Figuur 1: Tevredenheid schoolleiders PO over overkoepelende domeinen*



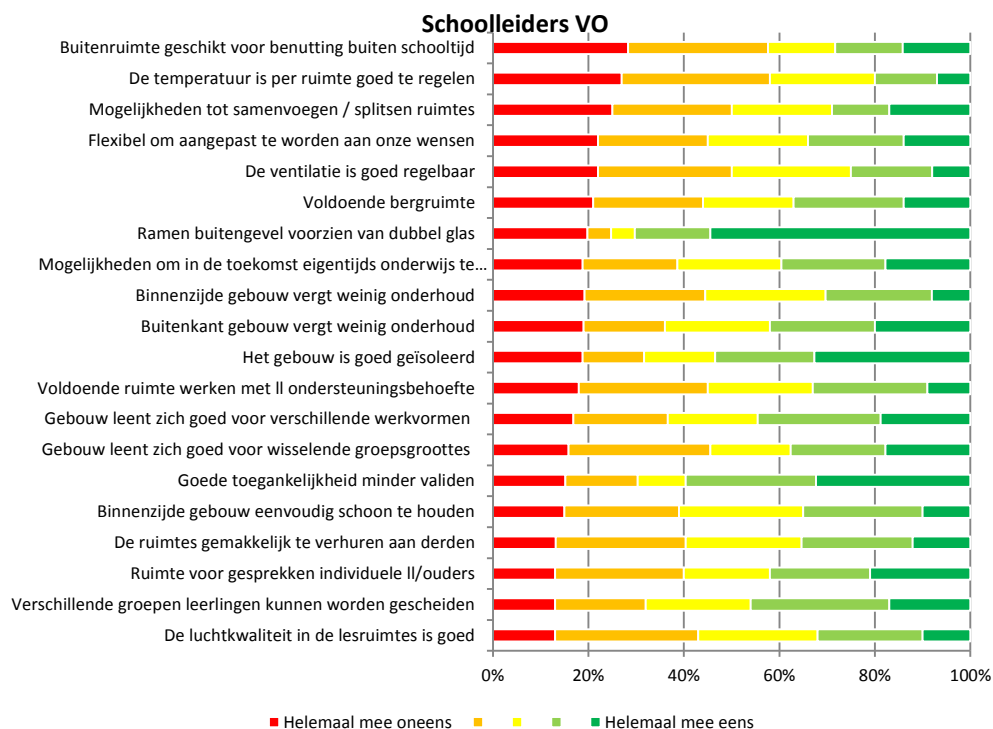
*Figuur 2: Tevredenheid schoolleiders VO over overkoepelende domeinen*

## De twintig laagst 'scorende' aspecten

Als we alle (circa 70) onderliggende aspecten rangschikken, kunnen we een lijst samenstellen van de twintig laagst 'scorende' aspecten voor PO en VO. Dit geeft een beeld van de aspecten met het grootste verbeterpotentieel.



*Figuur 3: Tevredenheid schoolleiders over deelaspecten PO: 20 laagst 'scorende' aspecten*



*Figuur 4: Tevredenheid schoolleiders over deelaspectenVPO: 20 laagst 'scorende' aspecten*

Alles overziend zijn schoolleiders in het PO en VO het meest ontevreden met aspecten die te maken hebben met de functionele kwaliteit van het gebouw: de bruikbaarheid en flexibiliteit van ruimtes (les-, overblijf-, buiten- en bergruimte). Het door veel schoolleiders ervaren gebrek aan flexibiliteit kan goed worden verklaard vanuit de leeftijd van schoolgebouwen. Het gemiddelde schoolgebouw is inmiddels ruim 35 jaar oud, en bijna één derde van de gebouwen is ouder dan 50 jaar. Dit betekent dat een groot deel van de gebouwen ontworpen is voor klassikaal onderwijs, terwijl het huidige onderwijs (met name in het VO) vraagt om meer ruimtes waar leerlingen in kleinere groepjes zelfstandig kunnen werken.

Behalve over de functionele kwaliteit zijn schoolleiders relatief vaak ontevreden over de mogelijkheid om temperatuur en ventilatie te regelen. Hierover is meer dan de helft van hen ontevreden, en is bijna een kwart zelfs zeer ontevreden. Deze onvrede wordt gestaafd door eerder onderzoek, ondermeer door de Rijksbouwmeester, die constateert dat op acht van de tien scholen het binnenklimaat onder de maat is.<sup>1</sup> In lijn hiermee is door het AgentschapNL in 2008 en vervolgens in 2010 een (verbeterd) Programma van Eisen – Frisse Scholen opgesteld.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Gezond en goed. Scholenbouw in topconditie*. Atelier Rijksbouwmeester. Juli 2009

<sup>2</sup> *Trends in Onderwijshuisvesting*. Oberon. 2012.

Ook wordt er via diverse kanalen subsidie beschikbaar gesteld om de luchtkwaliteit en energiezuinigheid van schoolgebouwen te verbeteren. Inmiddels wordt bij de bouw van vrijwel elk schoolgebouw stilgestaan bij deze aspecten, maar blijven ze in veel oudere gebouwen een punt van ontevredenheid.

### **Tevredenheid over de hoeveelheid ruimte(s)**

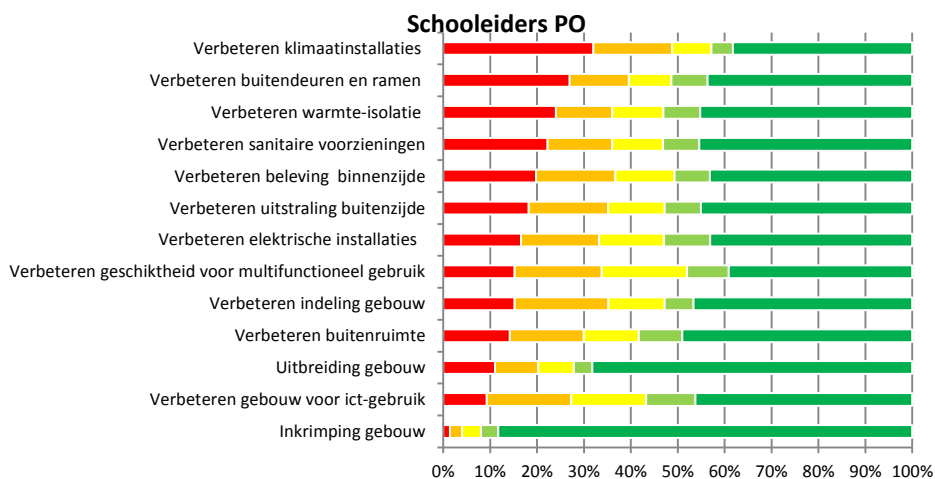
In aanvulling op bovenstaande deelaspecten hebben we schoolleiders bevraagd op de hoeveelheid, omvang en kwaliteit van ruimtes in hun scholen. Hoewel de meeste schoolleiders het gebouw en de buitenruimte groot genoeg vinden, meldt zo'n 15% van de schoolleiders PO een ruimtetekort in het gebouw en aan buitenruimte. In het VO bedraagt dit 30% (in het gebouw) en 23% (buitenruimte). Schoolleiders van meer dan de helft van de scholen ervaren een tekort aan ruimte voor onderwijsondersteuning, aan plekken waar leerlingen zelfstandig kunnen werken, en aan aparte werkplekken voor leerkrachten. 17% van de schoolgebouwen in het PO en eenderde van de gebouwen in het VO heeft een tekort aan lesruimte(s), aldus de schoolleiders.

### **Tevredenheid over de kwaliteit van de ruimtes**

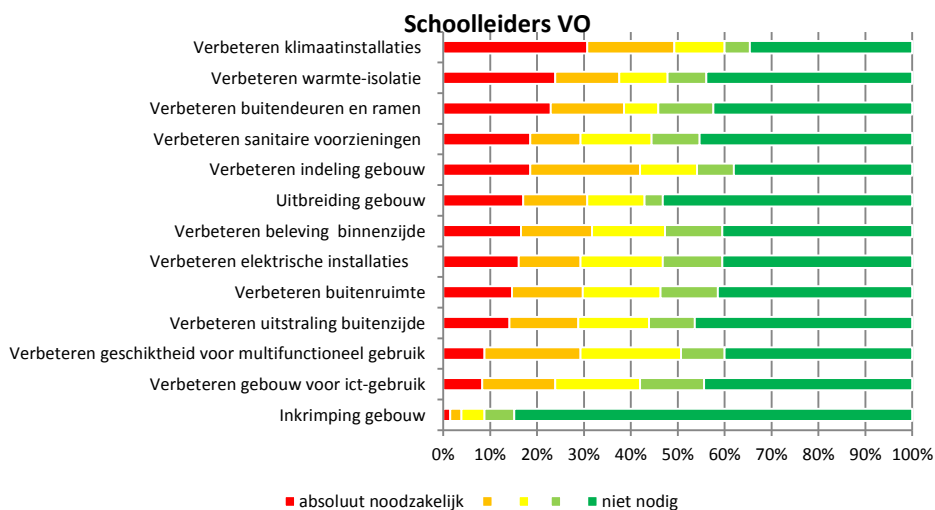
Schoolleiders in het PO zijn het vaakst ontevreden over de mogelijkheden voor leerkrachten en leerlingen om zelfstandig te kunnen werken, gevolgd door de kwaliteit van onderwijsondersteuningsruimte. Een op de vijf schoolleiders beoordeelt de lokalen als slecht of matig. Schoolleiders uit het speciaal basisonderwijs zijn iets positiever dan schoolleiders uit het basisonderwijs over de geschiktheid van de ruimtes, met name over ruimtes voor onderwijsondersteuning aan groepjes leerlingen, werkplekken voor leerkrachten en werkplekken voor niet onderwijsgevend personeel. In het VO is meer dan een derde van de schoolleiders ontevreden over de werkplekken voor leerkrachten en leerlingen en ruimte voor onderwijsondersteuning (oordeel slecht of matig). Ook is bijna 30% ontevreden over de lesruimtes.

### **Noodzakelijke aanpassingen**

Circa 70% van de schoolleiders vindt dat hun schoolgebouw aanpassingen behoeft. De grootste urgentie zit zowel in het PO en VO in het binnenklimaat en energiehuishouding: verbetering van klimaatinstallaties, buitendeuren en ramen en warmte-isolatie. Noodzaak van inkrimping en van aanpassingen voor ICT-gebruik spelen het minst volgens schoolleiders.



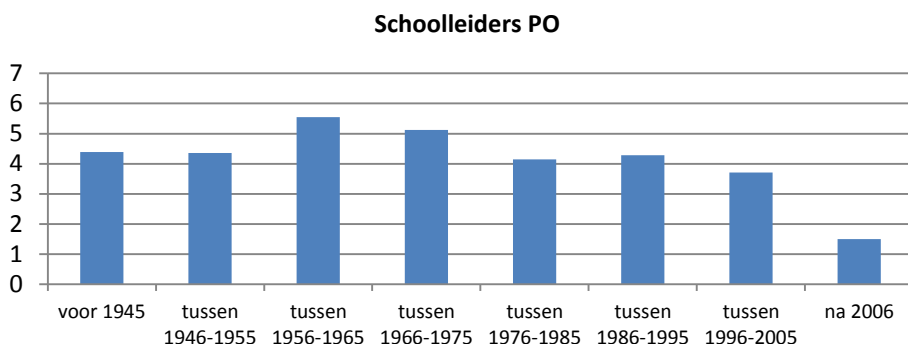
*Figuur 5: Noodzaak van aanpassingen volgens schoolleiders PO*



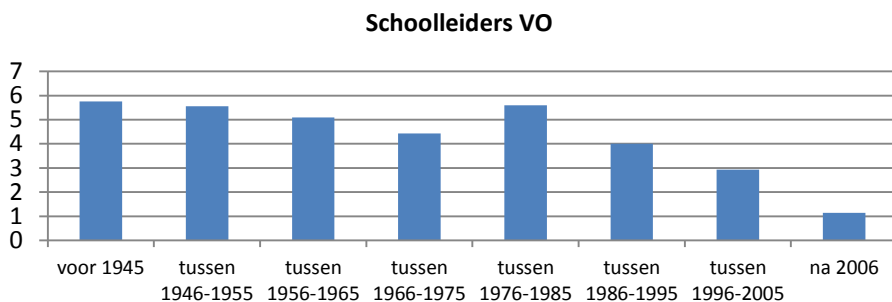
*Figuur 6: Noodzaak van aanpassingen volgens schoolleiders VO*

## Ouderdom

Schoolleiders PO vinden bij gebouwen uit de periode 1956-1975 het vaakst aanpassingen noodzakelijk. Voor schoolleiders in het VO melden vooral schoolleiders met gebouwen uit de periode 1976-1985 en de periode voor 1965 veel ingrepen. Zowel in het PO als VO vergen de nieuwste schoolgebouwen (gebouwd vanaf 2006) de minste aanpassingen.



*Figuur 7: Aantal noodzakelijke aanpassingen volgens schoolleiders PO naar bouwjaar*



*Figuur 8: Aantal noodzakelijke aanpassingen volgens schoolleiders VO naar bouwjaar*

## Gebouwtype

Schoolgebouwen van het H-type in het PO, en enkelzijdige gangscholen worden door schoolleiders het vaakst negatief beoordeeld, en vereisen volgens hun schoolleiders het vaakst ingrepen.

Gebouwen waarin brede schoolgemeenschappen en avo-scholen zijn gehuisvest behoeven volgens schoolleiders de meeste aanpassingen om het gebouw op het gewenste niveau te brengen. Dit geldt voor alle soorten aanpassingen/maatregelen. Bij gebouwen waarin praktijkscholen en aparte vmbo-lokaties zijn gehuisvest worden, wat betreft noodzakelijke maatregelen, minder aanpassingen gemeld.

## Kostenramingen

Per maatregel hebben we een pakket technische oplossingen vastgesteld op basis van praktijkervaringen met renovatie van scholen en zijn de bouwkosten per maatregel geschat. Op basis van de kostenschatting en de mate waarin schoolleiders de maatregel noodzakelijk achten hebben we een inschatting gemaakt van de bouwkosten per maatregel per schoolgebouw voor het PO en VO. Hierbij hebben we rekening gehouden met het feit dat een

deel van schoolgebouwen volgens de schoolleiders geen ingrepen behoeven, en met het feit dat verschillende maatregelen elkaar overlappen of gelijktijdig kunnen worden uitgevoerd waardoor bouwkosten lager uitvallen. We hanteren hierbij twee kostenramingen:

- Maatregelen worden uitgevoerd als de schoolleider de maatregel “noodzakelijk” of “absoluut noodzakelijk” acht.
- Maatregelen worden alleen uitgevoerd als de schoolleider de maatregel “absoluut noodzakelijk” acht.

In de eerste raming zijn op ongeveer een derde van de PO en VO scholen geen ingrepen noodzakelijk, terwijl een kwart van de PO en VO scholen de bouwkosten van de nodig geachte maatregelen oplopen tot het kostenniveau van nieuwbouw. Voor een gemiddeld schoolgebouw zowel voor PO als VO schatten we de kosten om het gebouw in de gewenste staat te brengen op zo’n €430 per m<sup>2</sup>.<sup>3</sup>

In de tweede raming zijn op ongeveer de helft van de PO en VO scholen geen ingrepen noodzakelijk, terwijl een 13% van de PO en VO scholen de bouwkosten van de nodig geachte maatregelen oplopen tot het kostenniveau van nieuwbouw. De gemiddelde bouwkosten bedragen in deze raming voor het PO €263 en voor het VO €247 per m<sup>2</sup> BVO.

### **Blik vooruit: toekomst van onderwijshuisvesting**

Uit het onderzoek komt naar voren dat een groot deel van de schoolleiders ontevreden is over het schoolgebouw, tegelijkertijd voldoet voor een ander groot deel van de schoolleiders het gebouw nog goed aan hun eisen. Bij publicatie van het rapport spitste de media-aandacht zich met name toe op de kosten om alle schoolgebouwen op het gewenste kwaliteitsniveau te brengen. In een reactie wees staatssecretaris Dekker op de verantwoordelijkheid van gemeenten. Gemeenten<sup>4</sup> wezen op hun beurt op de verantwoordelijkheid van schoolbesturen om aanvragen te doen voor onderhoud, en drongen bij het Rijk aan op meer middelen om te voldoen aan de Kwaliteitsstandaard onderwijshuisvesting 2012. Dit geeft eens te meer de complexiteit van taken en verantwoordelijkheden aan op een thema waarbij de partijen gezamenlijk en met beperkte middelen moeten zorgen voor een zo hoog mogelijk kwaliteitsniveau.

Naar verwachting treden vanaf 1-1-2015 twee wijzigingen op die grote gevolgen kunnen hebben voor de beleidskeuzes van Rijk, gemeenten en schoolbesturen:

- De middelen voor buitenonderhoud en aanpassingen van schoolgebouwen voor het PO worden overgeheveld van de gemeenten naar de schoolbesturen (net zoals dat voor het VO geldt). Schoolbesturen zullen zelf moeten beslissen of en wanneer ze willen investeren in buitenonderhoud.

<sup>3</sup> Excl. bijkomende kosten zoals honoraria voor architecten en adviseurs, leges en aansluitkosten en BTW.

<sup>4</sup> Bij monde van de G4: “Reactie op onderzoek Monitor kwaliteit onderwijshuisvesting po en vo (Oberon-rapportage)” 21-11-2013



- Er komt daarnaast een structurele uitname uit het Gemeentefonds; deze middelen worden toegevoegd aan de lumpsum van schoolbesturen (PO en VO). Besturen kunnen deze middelen inzetten ter verbetering van de huisvestingssituatie.<sup>5</sup>

De komende jaren is het zaak om te volgen wat het gevolg is van de grotere bestedingsvrijheid van schoolbesturen. Zorgt dit ervoor dat aanpassingen beter en efficiënter kunnen plaatsvinden en de kwaliteit van schoolgebouwen verbetert? Of zorgt dit voor een (tijdelijke?) investeringsstop waardoor de kwaliteit van schoolgebouwen op korte (en langere?) termijn verslechtert? Misschien nog wel interessanter is de vraag of de overheveling in 2015 het sluitstuk of de start van nog verdere decentralisering is, en wat dit betekent voor de kwaliteit van schoolgebouwen, scholenplanning, aanpalend gemeentelijk accommodatiebeleid en het gemeentelijk onderwijsbeleid.

---

<sup>5</sup> Besturen in PO mogen deze middelen echter vooralsnog niet inzetten bij nieuwbouw van schoolgebouwen (investeringsverbod Primair Onderwijs), terwijl dat voor het VO onder voorwaarden wel mag.

## Gemeentelijke maatschappelijk-vastgoedexploitatie

NEN 2699 toepasbaar gemaakt op MFA's

*Gert-Jan ten Hoor*

**Bundeling van onderwijs, kinderopvang (Integrale Kind Centra), zorg en diensten aan de burger op lokaal niveau staat steeds meer centraal in het overheidsbeleid. De gemeente wordt meer en meer de spin in het web van diverse diensten aan burgers. Hiervoor zoeken gemeenten een ankerpunt in de wijk en de multifunctionele accommodaties (MFA's) zijn hiervoor een goed middel. Onderwijs, ontmoeten, zorg, sport en welzijn onder één dak en dichtbij de mensen in de wijk gehuisvest, kan een oplossing bieden aan diverse vraagstukken. MFA's zijn een fysieke uiting van maatschappelijk verantwoord ondernemen.**

Het efficiënt organiseren van deze diensten en de samenwerking tussen partners is in de praktijk niet eenvoudig en ook financieel is een MFA vaak niet goedkoper dan een stand-alone gebouw voor één dienstverlener. Inhoudelijke samenwerking is het doel, maar helaas gaat de discussie vaak vooral over de wijze waarop kosten voor het gebouw (middel) tussen partners worden verdeeld. Om inzicht te krijgen in de kosten en baten van een MFA dienen eenduidige spelregels te worden opgesteld waardoor eigenaren en gebruikers van dit maatschappelijk vastgoed inzicht krijgen in de totale vastgoedexploitatie van een MFA. Hierdoor kunnen jaarlijks eenduidige begrotingen worden vastgesteld en worden onaangename verrassingen achteraf voorkomen. Dit artikel geeft een voorzet op welke wijze diverse huisvestingskosten en baasten inzichtelijk kunnen worden gemaakt, waardoor een betere sturing op maatschappelijke verantwoorde MFA's mogelijk wordt.

### Rolverdeling maatschappelijk vastgoed

Bij de ontwikkeling van MFA's is de eerste belangrijke vraag wie de eigenaar is van het vastgoed. Strategie bij de ontwikkeling van MFA's moet zijn om het zo simpel als mogelijk te houden. Eén eigenaar heeft de voorkeur boven Vereniging van Eigenarenconstructies, hoewel deze laatste niet altijd te voorkomen zijn. Naast de eigenaar onderscheiden we de rol van gebruikers/huurders van het vastgoed. Zij zijn de hoofdgebruikers die hun visie op de wensen en eisen van hun klanten/leerlingen vorm geven in de MFA. Een derde rol die afhankelijk van de omvang en doelstelling van de MFA wordt onderscheiden is de rol van de exploitant. Dit kan een bijvoorbeeld een ondernemer, leer-werkbedrijf, bewonersbedrijf en/of welzijnsinstelling zijn, die zorg draagt voor een goede afstemming tussen het aanbod van activiteiten en de vraag uit de doelgroep. De programmering en verhuur van eigen en gezamenlijke ruimten is de kerntaak van deze organisatie.








De rollen die bij de ontwikkeling van een MFA worden onderscheiden zijn (zie ook publicatie investeren in maatschappelijk vastgoed; van kosten naar waardestrating):

1. Eigenaar;
2. Gebruiker;
3. Exploitant gezamenlijke ruimten.

Voor de vastgoedexploitatie dient de demarcatie van deze drie rollen op verschillende thema's helder te zijn.

### Indeling NEN 2699

In de eerste plaats dient een goed overzicht te worden gemaakt van welke diensten wel en niet onder de vastgoedexploitatie van de MFA worden gerekend. De NEN 2699 kan hiervoor als handvat worden gebruikt om een goed overzicht te krijgen. De NEN2699 geeft een begripsbepaling en omschrijving voor de investerings- en exploitatiekosten van gebouwen. In dit artikel focussen we op de exploitatiefase en laten de opbouw van de investeringskosten even buiten beschouwing.

			gem.	ontw.	eig.	eind.
A	GRONDKOSTEN					
B	BOUWKOSTEN					
C	INRICHTINGSKOSTEN					
D	BIJKOMENDE KOSTEN					
E	ONVOORZIEN					
F	BELASTINGEN					
G	FINANCIERING					
X	EXPLOITATIEKOSTEN					
Z	BATEN					

*Figuur 1: Opbouw Rubrieken NEN2699*

De rollen die de NEN2699 aangeeft zijn de gemeente, ontwikkelaar, eigenaar en eindgebruiker. Voor maatschappelijk vastgoed brengen we deze rollen terug naar eigenaar, gebruiker en exploitant, zoals eerder omschreven. De exploitatiekosten en –baten van de NEN 2699 zijn als volgt opgebouwd.

X		EXPLOITATIEKOSTEN	
1		Huisvesting	
A		Voorzien in huisvesting	
B		Belastingen e.d.	
C		Verzekeringen	
D		Onderhoud	
E		Mutaties	
F		Verbruik van energie, water, enz.	
G		Beheer	
H		Rente	
2		Diensten en middelen	
A		Consumptieve diensten (niet in deze norm)	
B		Risicobeheersing (niet in deze norm)	
C		Schoonmaken	
D		Verhuizen (niet in deze norm)	
E		Documenten managen (niet in deze norm)	
F		Reststoffen managen (niet in deze norm)	
G		Overige diensten (niet in deze norm)	
3		ICT (niet in deze norm)	
4		Externe voorzieningen (niet in deze norm)	
5		Facility management (niet in deze norm)	
Z		BATEN	
1		Baten grondexploitatie	
A		Periodieke baten	
B		Eenmalige baten	

Figuur 2: Exploitatiekosten en –baten NEN2699

Hierbij maakt de NEN2699 middels kruisjes in de elementen duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en worden bij bijvoorbeeld belastingen ook kruisjes bij eigenaar en eindgebruikers geplaatst om aan te geven dat beide bijvoorbeeld OZB dienen te betalen. Schoonmaak is de enige dienst die in de vastgoedexploitatie wordt opgenomen in de NEN2699, de andere diensten vallen buiten deze exploitatie. Voor MFA's worden echter ook diensten zoals reststoffen, beveiliging e.d. gezamenlijk ingekocht. Voor eigenaar, gebruikers en exploitant is het handig als deze kosten wel in hun jaarrekeningen en/of servicekosten overzichten van de gezamenlijke huisvestingskosten worden opgenomen. De indeling van de NEN2699 sluit niet aan bij de wensen van eigenaar en gebruikers om verschillende diensten op te nemen in de vastgoedexploitatie. Die diensten die de eigenaar inkoopt voor de gebruikers en/of de gebruikers gezamenlijk inkopen, dienen in de MFA exploitatie te worden opgenomen. Om een goede indeling van diensten te krijgen voor MFA's is de oude NEN2748 gehanteerd. De nieuwe NEN-EN 15221-4 sluit niet goed aan bij de MFA diensten en is alleen

Engelstalig. Daarnaast zijn een aantal rubrieken van de NEN2699 samengenomen om de indelingen zo simpel als mogelijk te houden.

Om het mogelijk te maken om elke gebruiker zijn/haar eigen specificatie van kosten en baten te laten ontvangen is het vastgoedmodel aangepast, zodat totaaloverzichten en kostenspecificaties ook per gebruiker kunnen worden uitgedraaid en niet alleen de totalen van alle gebruikers. Hiervoor is op basis van  $m^2$  bvo<sup>1</sup> van de gezamenlijke en eigen ruimten van gebruikers en exploitant een financiële verdeelstaat opgesteld. Om diverse BTW-opties open te houden worden alle bedragen in de tabellen exclusief BTW aangehouden en is een apart kopje met BTW toegevoegd voor de diverse exploitaties.

### Onderwijsspecifiek

Onze wetgeving is echter zeer divers en voor onderwijsinstellingen hebben gemeenten een wettelijke zorgplicht voor adequate huisvesting, schoolbesturen ontvangen de exploitatiegelden (energie, schoonmaak, e.d.) en per 1-1-2015 ook de eigenaarsonderhoudsgelden voor de onderwijshuisvesting. Gemeenten hebben het economische claimrecht en schoolbesturen het juridische eigendom van de huisvesting. Helaas maakt de nieuwe wetwijziging, inzake het overhevelen van onderhoudsgelden van gemeenten aan schoolbesturen, geen einde aan de tweedeling van verantwoordelijkheden inzake de onderwijshuisvesting. In MFA's met onderwijsinstellingen zal hier apart aandacht aan moeten worden besteed en gezien de complexiteit van deze afspraken wordt in het vastgoedexploitatiemodel een apart overzicht gemaakt van de onderwijsspecifieke verantwoordelijkheden en financiële afspraken tussen gemeente en schoolbestuur. Het overzicht geeft ook inzicht in de baten ten aanzien van de Materiële Instandhouding van het Rijk en de afspraken met de gemeente. Gemeenten kunnen afhankelijk van hun organisatie dan beslissen of deze afspraken door de eigenaar (bv vastgoedbedrijf) of de beleidsafdeling onderwijs worden uitgevoerd. Voor dit artikel laten we het even bij deze opmerking en gaan we niet apart in op deze aanvullende afspraken tussen gemeente en schoolbestuur.

### Naar een praktisch vastgoedexploitatiemodel voor MFA's

Om het model zo simpel mogelijk te houden wordt in dit artikel het "één eigenaarmodel" met een "full service" voor gebruikers voor de eigenaar vastgoedexploitatie uitgewerkt. Om de cijfers eenvoudig te houden worden de volgende aannames gedaan:

De gemeente bouwt een duurzame MFA van  $5.000m^2$  bvo met een totale investeringssom van € 9 mln. exclusief BTW. (circa €1.800,- excl. BTW per  $m^2$  bvo) voor Primair Onderwijs, welzijn, zorg, sport en kinderopvang. In figuur 3 is de globale vastgoedexploitatie voor de eigenaar uitgewerkt, waarbij is aangegeven welke diensten zijn opgenomen voor de gebruikers en exploitant.

---

<sup>1</sup> Bvo is bruto vloer oppervlakte conform NEN2580: oppervlakten en inhouden van gebouwen

Kerngegevens		omschrijving	toelichting
project	m2 bvo	MFA 5.000	objectnummer: pm m2 bvo NEN2580
investeringskosten	WOZ-waarde	€ 9.000.000	prijspeil 2014
eigenaar	in gebruik	€ 7.500.000	raming nog niet vastgesteld door belastingdienst
property manager	accountmanager	Gemeente 1-1-2014	Afdeling grondzaken/vastgoed
adres		pm	oplevering 5-12-2013
		pm	nog contracteren
			nog toewijzen
Status exploitatiekosten:		Raming op basis van bestek	
prijspeil	BTW	2014	bedragen zijn exclusief BTW, tenzij specifiek BTW vermeld

EIGENAAR	G	Jaarlijkse Financieringskosten		totaal
		Annuitaire lasten grond, gebouw, inrichting en terrein	inclusief	€ 360.000
KOSTEN	A	JAARLIJKE EXPLOITATIE LASTEN NEN2699		totaal
	1	zakelijke lasten (belastingen en verzekeringen)		€ 35.000
		a. belastingen	inclusief	
		b. heffingen	inclusief	
		c. opstal verzekering	inclusief	
		d. glas inkoop kosten	servicekosten	
		e. inboedel verzekering	door gebruikers	
	2	onderhoud		€ 100.000
		a. planmatig onderhoud	inclusief	
		b. niet-planmatig onderhoud	inclusief	
		c. onderhoudsbeheer, voorbereiding, toezicht en uitvoering MJOP	inclusief	
	3	beheer		€ 10.000
		a. portfolio management	exclusief	
		b. asset management	exclusief	
		c. property management, administratie	inclusief	
		d. bijdrage Vereniging van Eigenaren	exclusief	
	4	Exploitatie lasten diensten en middelen NEN2748		€ 210.000
		a. belastingen en verzekeringen huurders	servicekosten	
		b. huurdersonderhoud	servicekosten	
		c. duurzaamheidstoelag, zoals WKO vastrecht	servicekosten	
		d. energie en water	servicekosten	
		e. administratie	servicekosten	
		f. schoonmaakonderhoud	servicekosten	
		g. consumptieve diensten, hospitality	door exploitant	
		h. risicobeheersing, alarmopvolging	door gebruikers	
		i. verhuizen	exclusief	
		j. documentmanagement	exclusief	
		k. reststoffen managen	servicekosten	
		l. ict basisinfrastructuur	servicekosten	
		m. externe voorzieningen, bv thuiswerkplekken	exclusief	
		n. facility management	door exploitant	
		o. overige diensten, medegebruik en doorverhuur	door exploitant	
TOTAAL excl. BTW				€ 715.000
	5	BTW		
		a. BTW		€ 145.000
		b. BTW integratie heffing	nvt	
		c. Compensatie niet-opteerbare BTW	nvt	
TOTAAL incl. BTW	B			€ 860.000

EIGENAAR	C	PERIODIEKE BATEN PER JAAR		€ 860.000
BATEN				
	1	huur		
	2	servicekosten		
	3	overige diensten		
	4	periodieke subsidies		
	D	EENMALIGE BATEN		
	5	restwaarde (verkoopopbrengsten)	exclusief	
	6	eenmalige subsidies	exclusief	
TOTAAL incl. BTW				€ 860.000
EIGENAAR	A+B+C	SALDO		€ -

Figuur 3: Samenvatting vastgoedexploitatie kosten en baten eigenaar

## **Financiering en Life Cycle Cost**

Uitgaande van een ontwikkelopgave voor nieuw- en of verbouw van een MFA draagt de eigenaar zorg voor de financiering van de bouwopgave. De eigenaar beslist hierin hoe ver zijn rol als eigenaar gaat en welke diensten hij wil aanbieden aan de gebruikers en exploitant. Maatschappelijk verantwoord duurzaamheidsinvesteringen die energie besparen (bijvoorbeeld een WKO) kan hij middels een servicekostenopslag doorrekenen aan gebruikers. De eigenaar kan er ook voor kiezen om extra diensten bij zijn pakket op te nemen, zoals schoonmaak en huurders / gebruikersonderhoud. De afweging voor de scope van de investering en terugverdientijd kan dus volledig door de eigenaar worden gemaakt. De eigenaar kan dan spelregels opstellen ten behoeve van een Life Cycle Cost analyse van de investering van het vastgoed.

Het bepalen van de hoogte van de huur is voor gemeenten als eigenaar niet eenvoudig. Afhankelijk van de eindgebruikers kan een beleidshuur op basis van een fiscaal advies het beste zijn of bij verhuur aan meer commerciële eindgebruikers een kostprijsdekkende huur. In alle gevallen dient wel naar de reële markthuur voor andere nieuwbouwprojecten te worden gekeken. Gemeenten kunnen op dit moment financieren voor circa 2% en rekenen met een projectrente van circa 4%. De winst van 2% wordt voor toekomstige rentestijgingen gereserveerd. Op basis van een dergelijke projectfinanciering is een kostprijsdekkende huur van circa € 122,- per m<sup>2</sup> bvo reëel (één en ander afhankelijk van de parameters zoals die door de financierende dienst worden bepaald).

De praktijk leert dat gemeenten op verschillende manieren binnen hun organisatie de financieringslasten en boekwaarde van vastgoed vastleggen. In de integrale opzet van de vastgoedexploitatie wordt de eerste regel bij de eigenaar gereserveerd voor financiering. Of deze ook daadwerkelijk integraal kan worden opgenomen als eigenaarskosten en de huur als eigenaarsbaten is afhankelijk van de financiële spelregels van de gemeente als eigenaar. Voor gebruikers en exploitant is geen aparte financieringsregel opgenomen in de vastgoedexploitatie. Hun inrichtingskosten worden meestal direct geïnvesteerd en niet voor meerdere jaren gefinancierd. Leermiddelen, zoals digi-borden vallen buiten de scope van de vastgoedexploitatie.

## **Jaarlijkse exploitatielasten**

### **1. Zakelijke lasten**

In samenspraak met de belastingdienst maakt de eigenaar afspraken op welke wijze de OZB-gebruikers wordt verdeeld in de MFA. De eigenaar betaalt de OZB-eigenaar voor het gehele pand. De gemeentelijke heffingen (riool en reinigingsheffing) worden ook verdeeld over eigenaar, gebruikers en exploitant. De waterschapheffingen worden verschillend berekend en hiervoor zal per waterschap een aanname moeten worden gedaan inzake de vervuilingseenheden per gebruiker. De eigenaar is verantwoordelijk voor de opstalverzekering

en gebruikers en exploitant dragen zelf zorg voor hun eigen inboedelverzekering. Glasschade kosten en risico van vandalisme is voor rekening en risico van gebruikers en exploitant. Gemeenten verzekeren zich hier meestal niet tegen i.v.m. de hoge kosten, maar sluiten een centraal inkoop contract af voor hun gebruikers om het glas te vervangen.

## 2. Onderhoud

Inzake onderhoud is bij MFA's gekozen voor een pragmatische verdeling van onderhoud conform de NPR 2777, leidraad voor het opstellen van onderhoudscontracten van vastgoed in:

- a) planmatig onderhoud;
- b) niet-planmatig onderhoud;
- c) voorbereidings-, toezicht- en uitvoeringskosten bij het planmatige onderhoud.

De demarcatielijsten inzake onderhoud zijn volgens de NL-sfb codering<sup>2</sup> opgesteld en deze sluiten aan bij de NEN2767 inzake de conditiemeting van vastgoed. Op basis van de NL-sfb coderingslijst is de demarcatie aangebracht tussen eigenaar, gebruikers, exploitant en indien gewenst een separate energie exploitatie voor bijvoorbeeld een WKO-installatie. Op basis van de NEN2767 kunnen afspraken worden gemaakt op welk kwaliteitsniveau eigenaar, gebruikers en exploitant het gebouwonderhoud verzorgen en kan het meerjarenonderhoudsplan op basis van deze kwaliteitseisen worden opgesteld. Een MFA kan berekend worden op basis van een levensduur van 40 jaar, waarbij bijvoorbeeld conditieklasse 2 voor de 1<sup>e</sup> 10 jaar wordt aangehouden en klasse 3 voor de laatste 30 jaar. Investerings in de laatste 5 jaar dienen daarbij kritisch te worden bekeken wat echt noodzakelijk is om het gebouw dan nog 5 jaar in stand te houden op klasse 3.

## 3. Beheer

Inzake vastgoedmanagement/beheer wordt aangesloten bij de indeling inzake strategisch, tactisch en operationeel vastgoedmanagement van Ad van Driel, te weten: Portfolio management, Asset management en Property management. Het aansluiten van diverse managementsystemen op deze indeling worden op dit moment ook de bouwstenen voor sociaal nader in kaart gebracht voor gemeentelijk maatschappelijk vastgoed (zie [www.bouwstenen.nl/managementsystemen](http://www.bouwstenen.nl/managementsystemen)). Voor MFA's is gekozen om vaste organisatiekosten voor de gemeente voor het portfolio- en asset management niet bij de individuele vastgoedexploitatie op te nemen. Indien gemeenten integraler kunnen werken inzake vastgoed kan dit wel per object worden opgenomen. Daarnaast is hier ook een kostenpost opgenomen inzake de Vereniging van Eigenaren (VVE). Indien een VVE is opgericht worden kosten, zoals de gezamenlijke opstalverzekering en administratiekosten, hier opgenomen op basis van de VVE begroting.

---

<sup>2</sup> NL-sfb elementenmethode is een classificatiemethode, bedoeld voor het gebruik tijdens het ontwerpen, realiseren en beheren van bouwprojecten.



#### **4. Diensten en middelen op basis van de NEN2748**

Inzake facilitaire diensten en middelen kan de eigenaar bepalen welke diensten wel en niet worden opgenomen. Indien de eigenaar deze diensten niet verzorgd zullen gebruikers en exploitant gezamenlijk een juridische vorm moeten oprichten (bv. coöperatieve vereniging) om de gezamenlijke inkoop duurzaam in te richten. In dit voorbeeld is gekozen voor een “full service” format waarbij de eigenaar dus veel diensten inzake schoon, heel en veilig aanbiedt aan gebruikers. De kostprijzen zijn richtlijnen en deels gebaseerd op kengetallen en de materiële instandhoudingsvergoeding 2014 die onderwijsinstellingen krijgen voor deze diensten (zie PO-raad voorlichtingsbrochure). Totaal is circa € 50,- incl. BTW opgenomen als richtprijs voor de aanvullende diensten.

Voor de exploitant worden een aantal zaken opgenomen die specifiek in zijn/haar opdracht terug komen, te weten:

- a) Hospitality/consumptieve diensten, gastheren/gastvrouwen
- b) Facility management/beheer van ruimten
- c) Verhuur en medegebruikbeleid

Afhankelijk van het type exploitant kunnen hier op basis van wensen van klanten, opdrachtgevers, gebruikers en eigenaar diverse invullingen aan worden gegeven. Op basis van het gezamenlijk ruimtegebruik, het medegebruik en de verhuur aan derden is het mogelijk om sociaal te ondernemen met rendement, waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen voorop staat. Zeker leer-werk bedrijven zijn voor MFA's een maatschappelijke verantwoorde invulling van de exploitatie.

#### **5. BTW**

BTW kosten worden apart inzichtelijk gemaakt per kostenpost. Afhankelijk van het type eindgebruikers en de fiscale mogelijkheden kan BTW verrekend worden.

#### **Baten vastgoedexploitatie**

Op basis van de kale huurprijs van €122,- (geen BTW) \* 5.000m<sup>2</sup> bvo = €610.000,- en servicekosten van € 50,- inclusief BTW €250.000,- zijn de totale huurbaten van de vaste m<sup>2</sup> bvo €875.000,-. De specifieke baten inzake medegebruik en verhuur aan derden dienen om de maatschappelijke verantwoorde exploitatie van de exploitant mogelijk te maken en is hier verder niet uitgewerkt.

#### **Samenvattend**

Afhankelijk van de keuzes die eigenaar en gebruikers maken kunnen MFA's die duurzaam en energiezuinig zijn gebouwd met een gemiddelde investering van € 2.200,- /m<sup>2</sup> bvo inclusief BTW geëxploiteerd worden voor een full service huurprijs van circa €172,-/m<sup>2</sup> bvo inclusief BTW per jaar. De kale huur bedraagt dan circa € 122,-/m<sup>2</sup> bvo en de servicekosten zoals energie, schoonmaak e.d. €50,- per m<sup>2</sup> bvo. Op basis van deze modelopzet kan ook een

benchmark verder worden uitgewerkt om exploitatielasten van MFA's onderling vergelijkbaar te maken. Het zou mooi zijn als deze modelstudie aanleiding kan zijn om de jaarrekening van de diverse MFA's nader te stroomlijnen en benchmarking eenvoudiger en breder te maken. Maatschappelijke exploitanten, gemeente en gebruikers kunnen dan beter van elkaar leren en dezelfde taal gaan spreken om nog meer invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

---

## Bronnen

- Bouwstenen voor Sociaal (2013), Rekenen met life cycle kosten en baten in "Investeren in maatschappelijk vastgoed, van kosten naar waardesturing", Marc van Leent, David Meijer en Gert-Jan ten Hoor, Amersfoort.
- Bouwstenen voor sociaal, internetsite [www.bouwstenen.nl](http://www.bouwstenen.nl).
- PO-raad, Bekostigingsstelsel basisonderwijs, Programma's van eisen voor het jaar 2014, Voorlichtingsbrochure van de PO-Raad betrekking hebbend op het besluit van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen nr. PO/FenV/543633 van 30 september 2013.
- Nederlands Normalisatie Instituut (2007), NEN2580 (nl), oppervlakten en inhouden van gebouwen, Delft.
- Nederlands Normalisatie Instituut (2013), NEN2699 (nl), Investerings- en exploitatiekosten van onroerende zaken, Delft.
- Nederlands Normalisatie Instituut (2007), NEN2748 (nl), Termen voor Facilitaire voorzieningen, Delft.
- Nederlands Normalisatie Instituut (2011), NEN2767 (nl), Condiëtmetering van bouw- en installatiedelen, Delft.
- Nederlands Normalisatie Instituut (2014), NPR 2777 (nl), Praktijkrichtlijn voor het opstellen van onderhoudscontracten van vastgoed, Delft.
- Driel, van, Ad, Strategische inzet van Vastgoed (2010), Weka uitgeverij, Amsterdam.



## Sturen via businesscases

### Cruciale elementen voor onderwijshuisvesting

*Louk Heijnders*

De collectieve sector is sterk in beweging, introductie van marktwerking, steeds kritischere burgers maar ook technologische ontwikkeling veroorzaken een steeds grotere dynamiek in de dienstverlening en daarmee ook de behoefte aan vastgoed. Deze dynamiek wordt in Nederland versterkt door een centrale overheid, die meer als in het buitenland, regelgeving in deze sectoren wijzigt. De economische levensduur van het vastgoed neemt hierdoor af en de leegstandsrisico's groeien aanzienlijk. Sturen via businesscases wordt daarom steeds belangrijker.

Tegen deze achtergrond heeft de overheid besloten veel minder zelf te financieren en garanties af te bouwen. Tegelijkertijd verstrekken banken, onder invloed van de kredietcrisis, vrijwel geen lange termijn financiering mee. Nieuwe financiers zijn gevraagd; een mogelijk probleem maar voor de collectieve sector ook een kans. Deze financiers zullen geen gebouwen maar sluitende businesscase willen financieren. Ze zullen veel hogere eisen stellen aan het risicomanagement en de professionaliteit van het opdrachtgeverschap. Ze zullen samenwerking tussen instellingen in collectieve sector stimuleren om benodigde schaal te realiseren en risico's te reduceren. Als instellingen in de collectieve sector en marktpartijen in bouw en vastgoed hierop inspelen zal dat positieve effecten hebben op hun kosten, bedrijfsvoering en risicomanagement. Gebeurt dit niet, dan zullen kosten voor hun vastgoed stijgen, financierbaarheid van instelling onder druk komen en risico voor hen toenemen.

### Omvang maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk vastgoed wordt in dit artikel gedefinieerd als het vastgoed dat wordt gebruikt in de collectieve sector. Tabel 1 laat de omvang van het maatschappelijk zien.

Collectieve sector	Eigendom	mln m2 bvo
Basis en voortgezet onderwijs 1)	Economisch eigendom meestal bij gemeentes	29 mln m2 bvo
Overig onderwijs 1)	Kantoren instellingen, MBO, HBO en Univesiteiten.	16 mln. m2 bvo
Gezondheidszorg en welzijn 3)	Care en cure	52 mln. m2 bvo
Decentrale overheden 2)	Gemeente, provincies waterschappen excl basis en voortgezet onderwijs.	25 mln. m2 bvo
Rijk	Waarvan de helft kantoren	10 mln. m2 bvo
<b>Totaal maatschappelijk vastgoed</b>		<b>132 mln. M2 bv0</b>

*Tabel 1: omvang maatschappelijk vastgoed*

De tabel laat zien dat de omvang van het maatschappelijk vastgoed erg groot is. Het is zelfs veel omvangrijker dan het commercieel vastgoed.

Cijfers van het CBS geven aan dat de uitgaven voor nieuwbouw en verbouw in de utiliteitsbouw het afgelopen decennium tussen de € 12 mld. en € 15 mld. bedragen met een top in 2000 en 2008. De totale huisvestingskosten voor de utiliteitsbouw inclusief kapitaals- en exploitatiekosten bedragen naar schatting tussen € 30 mld. en € 40 mld. Daarvan bestaat circa 15 mld. uit huisvestingskosten voor het maatschappelijk vastgoed. Deze cijfers laten zien dat dit vastgoed van een groot financieel belang is voor de bouwsector en een groot effect heeft op de financiële positie van instellingen in de collectieve sector.

### **Ontwikkeling collectieve sector**

In de afgelopen 15 jaar heeft het Rijk nagenoeg de gehele collectieve sector gedecentraliseerd. Daarbij zijn grote delen van de collectieve sector georganiseerd via het concept van gereguleerde markten. Dienstverlening dicht bij de burgers en verbetering van dienstverlening en efficiency waren daarbij belangrijk drijfveren. De mate waarin dit is gebeurd is uniek in de wereld. Daardoor is in veel sectoren de kwaliteit van de dienstverlening gestegen en behoort zij tot de beste ter wereld. Dit alles leidt er echter wel toe dat, juist omdat Nederland hier vooroploopt, de verschillende sectoren veel in beweging zijn, de voor publiek ondernemerschap noodzakelijke competenties nog aan het opbouwen zijn. Veel fouten die gemaakt zijn bij de invoering moeten nog hersteld worden.

Met de vorming van gereguleerde markten zijn ook de verantwoordelijkheden en budgetten voor het vastgoed in deze sectoren gedecentraliseerd. Vanwege de nauwe relatie tussen het primaire proces van de organisaties in deze sectoren beïnvloedt dit vastgoed in sterke mate het succes van deze organisaties. Bovendien vormt het vastgoed een belangrijk deel van de balans en bepaalt daarmee ook in grote mate zaken als: solvabiliteit, leencapaciteit en liquiditeit.

Maatschappelijk en ook wel technische ontwikkelingen maken dat de verschillende sectoren om efficiënt aan de behoefte aan dienstverlening aan de burgers voorzien steeds meer gaan samenwerken. Steeds meer zullen een gebieds- of wijkgerichte aanpak leidend gaan worden. Denk hierbij maar aan brede scholen, woon-zorgcombinaties of duurzaamheidsprojecten op gebiedsniveau. Al die sectoren hebben hun eigen regels en bekostigingssystemen. Dit betekent dat afstemming en integratie van regels- financiële stromen en risico's via goede integrale businesscases steeds belangrijker worden.

### **Ontwikkeling in financiële sector**

Tot voor kort financieerd, veel meer dan in het buitenland gebruikelijk, de overheid zelf investeringen in het maatschappelijk vastgoed of deden banken dit met volledige overheidsgarantie. Vanwege bezuinigingen zal de overheid steeds minder zelf als financier optreden en zal zij ook minder dan voorheen garanties verstrekken.

Mede als gevolg van de financiële crisis zijn banken steeds minder in staat leningen voor een periode langer dan 7 jaar te verstrekken. Daarnaast zijn de banken in Nederland bezig kun

balans te verkorten waardoor er minder ruimte voor financiering komt. Waar deze verkorting de afgelopen periode vooral betrekking had op leningen in het buitenland, zal het ook zijn invloed krijgen op financieringen in de Nederlandse economie. Na de kredietcrisis hebben buitenlandse banken zich goeddeels uit Nederland teruggetrokken. In de komende jaren zullen deze als de financiële markten zich weer genormaliseerd hebben en de Nederlandse banken “bevrijd zijn” van hun staatssteun wel weer langzaam steeds meer terugkomen.

De behoefte aan lange termijn financiering kan goed worden ingevuld door institutionele beleggers. Juist door de wijze waarop zij zijn gefinancierd, zijn zij bij uitstek geschikt om langjarig financiering te verstrekken; ook risicodragend. Dit gebeurt nu veel minder dan mogelijk. Belangrijke redenen hiervoor zijn:

- de kleinschaligheid van de investeringen;
- de onwennigheid in publieke sector met externe financiering;
- het ontbreken van bij verschillende sectoren passende financiële constructies,
- en de regelonzekerheid vanuit de overheid.

Externe financiering via institutionele beleggers is echter niet alleen noodzakelijk om aan de financieringsbehoefte van de collectieve sector te voorzien, het biedt ook de kans om gewenste verbetering van het risicomanagement te stimuleren. Externe financiers zullen immers veel meer aandacht besteden aan risicomanagement en publieke opdrachtgevers daartoe veel meer prikkels verschaffen.

### **Ontwikkelingen in bouwsector**

De bouwsector is een traditionele sector die zich maar langzaam vernieuwd. Daarbij gaat productinnovatie veel sneller dan de voor de toepassing hiervan benodigde procesinnovatie. Er wordt nog steeds vooral op prijs geconcentreerd, waardoor de aandacht voor kwaliteit en de borging daarvan achterblijft. Dit alles heeft ertoe geleid dat bouwproces steeds meer gefragmenteerd is geraakt met negatieve gevolgen voor kwaliteit, faalkosten en marges voor bedrijven. De financiële crisis heeft deze problemen vergroot en tot grote problemen bij bedrijven geleid. De sector moet om te overleven zich hervormen. Ketenintegratie, klantgerichte benadering en samenwerking tussen bouwbedrijven zijn daarbij belangrijke sleutelbegrippen. Hoewel afgelopen decennium op dit terrein veel pilots zijn geweest en goede voorbeelden zijn gerealiseerd blijft de echte doordraak uit. De ontwikkelingen in de collectieve en in de financiële sector kunnen voor een dergelijke doorbraak zorgen. Aanbesteding op basis van gewenste prestaties, optimaliseren van het delen en verdelen van risico tussen partijen is cruciaal voor de noodzakelijke reductie van risico's en kosten in de collectieve sector. Leveranciers die zich veel meer dan tot nu toe verdiepen in het primaire proces van de te huisvesten organisaties zijn van groot belang voor de burgers gewenste verbetering van de dienstverlening. Juist externe financiers, zo leren ervaringen bij pps, kunnen hierin een belangrijke rol vervullen.

## **De vastgoedvoorraad**

Door de sterke economische groei en de wijze waarop decentralisatie in publieke sector werd vormgegeven ontstond er veel ruimte voor investeringen in publiek vastgoed. Dit heeft geleid tot veel maatwerk, vaak matige functionele kwaliteit en te ruimte behuizing. Het grootste gedeelte van de beschikbare middelen ging naar nieuwe gebouwen. Aan de bestaande voorraad werd weinig aandacht besteed en bleef kwalitatief achter. Nog onvoldoende professioneel opdrachtgeverschap was daarvan vaak de oorzaak. Dit alles in combinatie met krimpende budgetten dwingt tot een voorraad- en netwerkgerichte aanpak waarbij groten delen zullen moeten worden gesaneerd en verbeterd.

Deze herstructurering zal er ook toe leiden dat zeker 20% a 30% van de huidige voorraad aan maatschappelijk vastgoed overtollig wordt en een andere bestemming moet krijgen. Hoe eerder daar aan begonnen wordt des te meer ruimte ontstaat er in tijd om dit niet alleen economisch maar ook maatschappelijk vraagstuk op te lossen. Juist deze delen van de voorraad kunnen immers, mits goed aangepakt, fysiek basis gaan vormen voor nieuwe ontwikkeling geëntameerd door nieuwe bedrijfjes, burgerinitiatieven e.d.

## **Werken met businesscases**

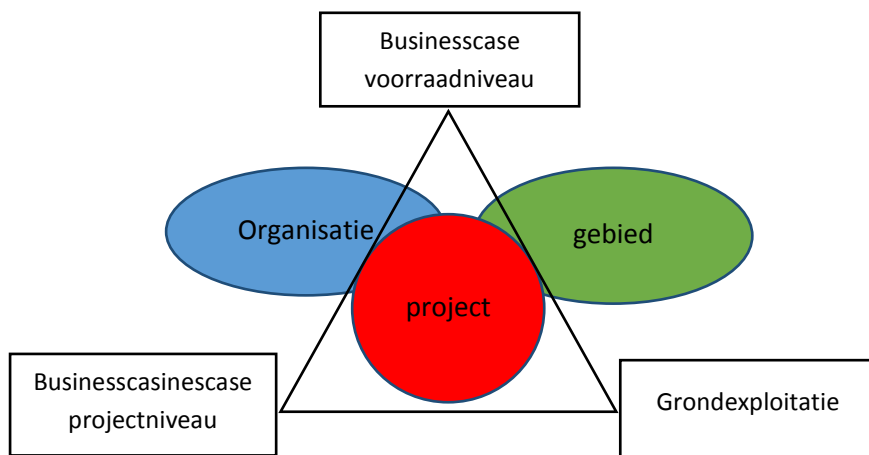
Om goed in te kunnen spelen op de hiervoor geschetste ontwikkelingen is het werken met businesscases cruciaal. Het betreft zowel het werken met dergelijke cases op gebiedsniveau op voorraadmiveau als op projectniveau.

Op gebiedsniveau worden de verschillende functies bekeken en aan elkaar gekoppeld. Een basis hiervoor kunnen de modellen die gebruikt worden voor grondexploitatie dienen. Deze modellen zouden echter niet alleen de investeringskant maar juist ook de exploitatiekant moeten belichten. Veel explicieter dan tot nu toe zal ook gekeken moeten worden naar de risico's die samenhangen met de exploitatie van het gebied en de organisatie daarvan.

Voor de financiering staan de businesscase op voorraadmiveau centraal. Op dit niveau wordt bekeken of de organisaties die gebruik maken van de huisvesting, de gebouwen op langere termijn nodig hebben en ze kunnen financieren. Op dit niveau wordt een rechtstreekse koppeling gelegd met bedrijfsvoering en balansen van de huisvestende organisaties. Dit bepaald ook de wijze van financiering van het vastgoed en de risicoverdeling tussen opdrachtgevers, financiers en marktpartijen. De businesscase beïnvloed ook in grote mate de wijze waarop de instellingen het opdrachtgeverschap en de exploitatie van het vastgoed organiseren.

Waar nu de opdrachtgevers de definitiefase afronden met een programma van eisen en een begroting, zullen zij deze in toekomst in toenemende mate moeten afronden met een businesscase op projectniveau. Deze businesscase baseren zij op een analyse van de Total Cost of Ownership en de daarmee gemoeide risico's. Op basis hiervan kiezen opdrachtgevers voor een daarbij passende contractvorm en specifieke financiering.

In het volgende figuur wordt samenhang tussen de verschillende businesscase schematisch weergegeven.



Figuur 1: verschillende businesscases

De werkwijze op basis van businesscases die ook moeten voldoen aan eisen van externe financiers is voor organisaties in de collectieve sector relatief nieuw. Voor de voor organisaties en maatschappij optimaal resultaat wenselijk koppeling tussen businesscases op gebied, gebouw en voorraadniveau geldt dit zeker. Daarbij zullen de instellingen in de collectieve sector op aantal punten belangrijke beslissingen moeten nemen.

### 1. Samenwerking binnen collectieve sector

Hoe wordt de samenwerking tussen instellingen binnen een regionaal verzorgingsgebied vormgegeven om schaalvoordelen te realiseren en omzetrisico's beter te beheersen. Daarnaast zullen instellingen uit verschillende sectoren moeten gaan bekijken hoe zij door samen te werken hun dienstverlening kunnen verbeteren. Ervaring leert dat hoe beter deze samenwerking wordt vormgegeven des te makkelijker investeringen te financieren zijn en hoe lager de door financiële instellingen gehanteerde risico-opslagen zijn op de gevraagde rente.

### 2. Organisatie opdrachtgeverschap

Het realiseren en beheren van vastgoed wordt steeds complexer. Dit vraagt om "dedicated" op terrein van vastgoed professionele organisaties met een voldoende grote schaal. Juist de onder punt 1 genoemde samenwerking biedt kansen dit goed te organiseren. Ook dit vergroot, zo geven financiële instellingen aan, de financierbaarheid.



### **3. Samenwerking met de markt**

Ervaringen in het buitenland en in het bedrijfsleven geven aan dat duurzame samenwerkingsrelatie met marktpartijen in bouw en exploitatie van vastgoed tot betere resultaten leidt; zeker als het vastgoed cruciaal is voor de dienstverlening. Deze marktpartijen moeten vroegtijdig geselecteerd worden om hun deskundig optimaal in te kunnen zetten. Ook leren deze ervaringen dat dan niet alleen gekeken moet worden naar de verdeling van de risico's maar juist ook naar waar risico's gedeeld kunnen worden. Hierdoor zullen opdrachtgevers en opdrachtnemers veel meer partners worden van elkaar.

De hiervoor geschetste ontwikkelingen zullen ook van invloed zijn op het onderwijs op terrein van bouw- en vastgoed. Onderwerpen als businesscases, financiering en risicomanagement zullen veel meer plek moeten krijgen in de curriculae. Meer samenwerking tussen de bouw- en economische faculteiten lijkt daarvoor onontbeerlijk.



De bevindingen uit het onderzoek laten zien: een fusie doet de schaaldoelmatigheid afnemen en de interne doelmatigheid toenemen waardoor er per saldo niets verandert.

**Rik Koolma en Jacob Veenstra**

Aan de hand het onderzoek verwachten we dat in samenwerkingsverbanden het hanteren van verschillende leiderschapsrollen door bestuurders, een bijdrage kan leveren aan het realiseren van maatschappelijk vastgoed op een maatschappelijk verantwoorde wijze van ondernemen.

**Mariëtte Heemskerk**

Levensduurdenken is het sturen op prestaties en niet op beschrijvende eisen. Levensduurdenken betekent het loslaten van de scheiding tussen budgetten voor verschillende onderhoudssoorten en het opstellen van een technische meerjaren onderhoud- én investeringsbegroting.

**Ab Straub**

IPD geeft wel inzicht in het realiseren van financieel meetbare maatschappelijk doelstellingen, maar niet in of zij effectief zijn.

**Jan Veuger**

Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan.

**Jan Veuger**

Het valt op dat klanttevredenheid bij woningcorporaties in belangrijke mate wordt beïnvloed door autonomie en gedrag van medewerkers en door de mate waarin de organisatie de klant (of maatschappelijke vragen) centraal stelt in haar dienstverlening.

**Stefan Cloudt**

Als ouderen de keuze voorgelegd krijgen, verkiest het gros van ouderen in de eigen woning te blijven wonen.

**Petra de Jong**

Indien investeringen in maatschappelijk vastgoed daadwerkelijk leidt tot een verbeterde leefbaarheid en leefomgeving, zal dit zich vertalen in een hogere vastgoedwaarde

**Rene Goorden**

**IV**

**Woningcorporaties**



## Het effect van schaal en fusies bij woningcorporaties

Alleen kleine corporaties hebben baat bij fusie

*Rik Koolma en Jacob Veenstra*

**Woningcorporaties staan op het ogenblik in de spotlight. De parlementaire enquête naar de incidenten is gestart. De commissie betreft ook doelmatigheid in haar onderzoek** (Esmeijer, 2013). **De discussie over doelmatigheid van corporaties is ook leven ingeblazen door drie rapporten** (Dorr & Wittenberg, 2013; Dreimüller, Gruis, & Snoeij, 2013; Veenstra, Allers, & Koolma, 2013). **De verhuurderheffing van minister Blok zet corporaties nog eens extra onder druk. Deze ontwikkelingen maken het noodzakelijk om naar verbetering van doelmatigheid in de corporatiesector te streven.**

Een andere belangrijke ontwikkeling in de sector is de enorme fusiegolf sinds de jaren negentig van de vorige eeuw (het aantal corporaties is afgenomen van 774 in 1995 tot 381 in 2012). Al langer loopt er een discussie over het nut en de noodzaak van fusies (Veghel, 1999; Cebeon, 2006; Bortel, Mullins, & Gruis, 2010; Koolma H. M., Schaalvergroting van woningcorporaties: effecten op prestaties, 2010; Berge, Buitelaar, & Weterings, 2013). Er is nu onderzoek dat ingaat op de relatie tussen schaal en fusies enerzijds en doelmatigheid van woningcorporaties anderzijds. Dit artikel gaat in op de bevindingen van dat onderzoek en geeft aanbevelingen voor de praktijk.

### Doelmatigheid bij woningcorporaties: kun je dat wel meten?

Woningcorporaties zijn organisaties met zoals dat heet een meervoudige doelstelling. Het besluit beheer sociale huursector, het wettelijk kader voor corporaties, bevat een zestal prestatievelden. Anders dan bij commerciële organisaties is niet alles tot geld en winst te herleiden. Tegenover de inzet van middelen staat de realisatie van de doelen op de prestatievelden. De ene corporatie zal bijvoorbeeld meer aandacht besteden aan huisvesting van doelgroepen, terwijl de andere meer accent legt bij de leefbaarheid. Een doelmatigheidsmeting moet met deze verschillen kunnen omgaan.

Een andere mogelijke belemmering is het feit dat er geen standaard is voor de toerekening van kosten bij woningcorporaties (Sprenger, Vloet, & Welten, 2008). Tot begin van de jaren negentig schreef de rijksoverheid een vaste kostenverdeelstaat voor. Deze is vervallen. Bovendien hanteren corporaties verschillende definities voor hun kostenposten. Vergelijken op dit niveau is lastig (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2005; Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2006). Deze belemmering is weg te nemen door niet op postniveau in de administratie te meten, maar een niveau hoger te gaan. Dit kan met behulp van Data Envelopment Analysis (verder DEA); een wiskundige methode die uitgaat van een vergelijking van de input en output van organisaties ('decision making units').

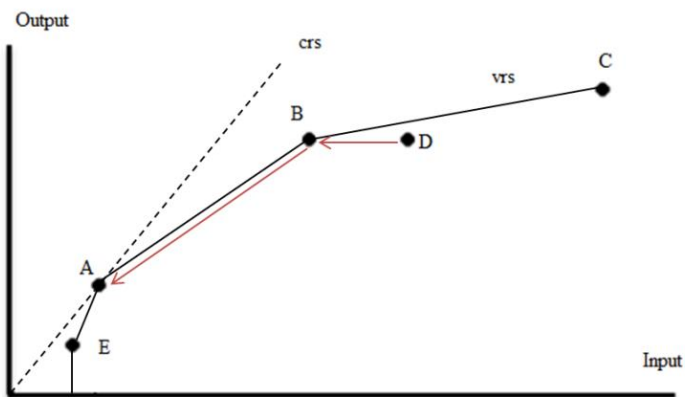
In het onderzoek is DEA toegepast, omdat deze methode meervoudige 'inputs' en 'outputs' kan verwerken. Deze methode is eerder toegepast door SEO (De Graaf, Winter, & Berkhout, 2001). In de presentatie van het onderzoek meldden de auteurs dat de 'soep dun was geweest'. De steekproef was klein, en het onderzoek leverde een verrassend klein verschil op van 7% tussen de meest doelmatige en de minst doelmatige corporaties. In 2013 is een nieuwe poging gedaan om de doelmatigheid van corporaties te meten met een bredere aanpak (Veenstra, Allers, & Koolma, 2013). Bij dit onderzoek is met dank aan het Centraal Fonds Volkshuisvesting geput uit CorpoData. Na tests (van sommige corporaties ontbreekt de waarde in een bepaald jaar) bleef een steekproef van voldoende omvang over (290 corporaties). Er is een aantal modellen te onderscheiden voor de verwerking van de prestatievelden tot output. Afhankelijk hiervan is er een verschil van 20 tot 30% tussen de gemiddelde en de beste scorende corporaties.

### Doelmatigheid en schaal

DEA maakt het mogelijk de relatie tussen schaal en doelmatigheid te onderzoeken.

Onderstaand voorbeeld is gebaseerd op Veenstra, Koolma en Allers (2014).

Figuur 1 geeft een voorbeeld van DEA met één input, één output en vijf corporaties. Hoe verder een corporatie zich noordwestelijk in de figuur bevindt, hoe beter (meer output, minder input). De vraag is echter welke positie maximaal haalbaar is. Omdat corporaties op zeer verschillende schaalniveaus opereren, zouden instellingen van gelijke grootte vergeleken moeten worden. De vrs-grens (variable returns to scale) gaat uit van deze aanname en toont daarmee de technisch haalbare best-practicesgrens. Op basis van deze aanname zou het voor alle corporaties mogelijk moeten zijn om op deze vrs-grens te opereren. De vrs-grens geeft dus als het ware de 'productiefunctie' in de sector.



Figuur 1 DEA voorbeeld met 1 input en 1 output en 5 corporaties

We kunnen nu drie vormen van doelmatigheid onderscheiden. Ten eerste: een organisatie is *puur technisch (ofwel intern) doelmatig* als deze zich op de vrs-grens bevindt. Dit geldt voor corporaties A, B, C en E in figuur 1. Dit betekent dat deze corporaties – gegeven hun schaalniveau – hun doelmatigheid niet kunnen verhogen. Maar hiervan is alleen A ook *schaaldoelmatig*, omdat deze zich op de crs-grens (constant returns to scale) bevindt. De *totale doelmatigheid* ten slotte, wordt afgemeten aan de crs-grens (constant returns to scale). Op deze grens is de output/input ratio constant. Alleen A ligt op deze grens, de overige corporaties hebben een lagere output/input ratio. We zagen echter dat volgens de vrs-grens corporaties B, C en E echter niet beter kunnen presteren, zolang hun schaalgrootte niet veranderd. In dit voorbeeld opereert E onder schaalnadelen: dat wil zeggen dat de totale doelmatigheid zou toenemen door op te schalen tot punt A. Voor B en C geldt juist dat er sprake is van schaalnadelen: de organisatie is te groot.

Een relatief inefficiënte corporatie, zoals D, heeft dus twee mogelijkheden om doelmatiger te worden. Ten eerste kan men de huidige schaal behouden maar efficiënter gaan werken (grotere interne doelmatigheid; beweging van D naar B). Daarnaast kan men *nóg* doelmatiger worden door af te schalen naar punt A op de crs-grens, bijvoorbeeld door opsplitsing van activiteiten (grotere schaaldoelmatigheid).

Een derde mogelijkheid – het profiteren van het feit dat de gehele best-practicesgrens opschuift door technologische ontwikkeling – laten we in dit voorbeeld buiten beschouwing. Dat is overigens wel een ontwikkeling die op het moment waarschijnlijk gaande is in de corporatiesector gezien alle bezuinigingen en reorganisaties. Op voorhand is dat niet zeker, omdat behalve de reductie van de kosten ook de prestaties (outputs) meegewogen moeten worden. De bezuinigingen zouden ten koste kunnen gaan van bijvoorbeeld de inspanningen op het vlak van leefbaarheid.

## Analyses en bevindingen

Voor het meten van doelmatigheid dient eerst bepaald te worden wat de relevante inputs en outputs zijn. Als gezegd zijn er diverse modellen denkbaar. Om de relatie tussen schaal en doelmatigheid te meten is het nodig om gegevens over een langere tijdspanne te vergelijken. Dit is alleen mogelijk als er voor een eenvoudig model gekozen wordt dat zich focust op de kerntaken.

Als input worden de nettobedrijfslasten genomen (Veenstra, Koolma, & Allers, 2014, p. 251). De outputs zijn het totale aantal nieuwe woningtoewijzingen, het aantal zittende huurders en de verandering van kwaliteit van de woningvoorraad (conform het woningwaarderingstelsel). Nieuwe toewijzingen zijn gesplitst in vier outputs: 1) jongeren, huur passend bij het inkomen 2) jongeren, huur niet passend; 3) ouderen, huur passend; 4) ouderen, huur niet passend. Zittende huurders worden gesplitst naar huishoudens in enerzijds woningen geschikt voor ouderen en gehandicapten en anderzijds overige woningen. Voorts wordt het aantal



woningen aan het begin van het jaar meegenomen als vaste (niet beïnvloedbare) input. Omdat een oudere woningvoorraad nadelig blijkt voor doelmatigheid, zijn de scores bovendien gecorrigeerd voor de leeftijd van het bezit. Gegevens zijn beschikbaar voor 2002–2012.

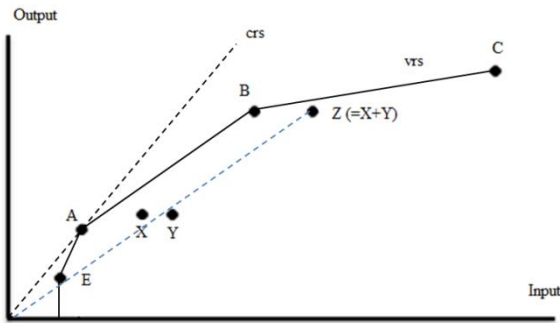
De resultaten tonen aan dat in 2012 gemiddeld 11 procent van de corporaties opereerde onder schaalvoordelen, terwijl 63 procent schaalnadelen kende. De meeste corporaties zouden dus aan doelmatigheid kunnen winnen door af te schalen. Tabel 1 geeft aan dat in 2012 de gemiddelde schaaldoelmatigheid het hoogst is voor corporaties met 500 tot 1000 woningen. Als het aantal woningen boven de 2500 komt, treden steeds sterkere schaalnadelen op. Doordat DEA de schaal niet afmeet aan het aantal woningen, maar aan gewogen input en output, is er geen optimaal aantal woningen aan te wijzen.

Aantal woningen	Gemiddelde schaal-doelmatigheid	Aantal corporaties	% corporaties te klein (schaalvoordelen)	% corporaties schaalneutraal	% corporaties te groot (schaalnadelen)
< 500	0.97	30	47	53	0
501 - 1.000	0.99	29	28	48	24
1.001 – 2.500	0.97	81	16	23	60
2.501 – 5.000	0.92	61	0	14	86
5.001 – 10.000	0.87	67	0	15	85
>10.000	0.79	59	0	13	87

Tabel 1 Gemiddelde schaaldoelmatigheid in 2012

### Toch beleving van doelmatigheidswinst bij fusies

Groot zijn lijkt op het eerste gezicht dus niet verstandig. Het onderzoek laat echter ook zien dat fusies leiden tot een hogere interne doelmatigheid. Dit is te illustreren met figuur 2.



Figuur 2 Toename van interne doelmatigheid bij fusie

In dit voorbeeld fuseren twee ongeveer even grote corporaties X en Y tot corporatie Z. De fusiecorporatie slaagt er in de kosten en prestatie gelijk te houden (met andere woorden: Z is simpelweg de optelsom van X en Y). De totale doelmatigheid, en dus de afstand tot de crs-grens blijft dan ook gelijk en de samenleving is niet beter en niet slechter af. Volgens de vrs-grens zou een schaalvergroting echter gepaard gaan met verwacht doelmatigheidsverlies (de vrs-grens vlakkt immers af). De organisatie uit dit voorbeeld wordt als gevolg van de schaalvergroting echter ijveriger (Centraal Planbureau, 2013), en komt dichterbij de vrs-grens. Dat wil zeggen dat de interne doelmatigheid toeneemt. Dit houdt technisch gezien in dat ze harder moeten werken om dit niveau te bereiken. Corporatie Z scoort ten opzichte van de beste praktijk in hetzelfde outputsegment, dat wil zeggen corporaties met een vergelijkbare grootte, dus relatief beter. De bevindingen uit het onderzoek stroken met het bovenstaande voorbeeld: een fusie doet de schaaldoelmatigheid afnemen en de interne doelmatigheid toenemen waardoor er per saldo niets verandert.

## Aanbevelingen

Op grond van dit onderzoek alleen zullen wij corporaties niet adviseren om zich op te splitsen tot eenheden van 2.500 woningen. Er kunnen namelijk ook andere overwegingen dan doelmatigheid zijn om op een hoger schaalniveau te opereren. Bijvoorbeeld, de bezetting van functies en het in dienst kunnen nemen van specialisten. Een andere overweging is dat het gemakkelijker zou kunnen zijn om aan de eisen te voldoen die gelden voor verantwoording en governance (Bortel, Hoekstra, & Elsinga, 2012). Deze facetten zouden nader onderzocht moeten worden. Toch is het gegeven dat 63% van de corporaties aan doelmatigheid zou winnen door af te schalen een bevinding die te denken geeft. Grote corporaties zouden kunnen onderzoeken of opdeling tot winst aan doelmatigheid kan leiden. Dit kan een wenselijk alternatief zijn voor bezuinigingsmaatregelen die tot reductie van de prestaties leiden.

Mocht men een fusie overwegen, dan is af te raden om de doelmatigheid te ijken op zogenaamde benchmarks. Deze werken immers met de best-practices grens per referentiegroep, te vergelijken met de vrs-grens en de meting van interne doelmatigheid. Evenmin is het aan te raden om de beslissing te nemen op gevoel. Men zou ernaar moeten streven om de verhouding tussen input en output gunstiger te krijgen dan in de situatie van de fusiepartners voor samengaan.

---

## Bronnen

- Berge, M. v., Buitelaar, E., & Weterings, A. (2013). Schaalvergroting in de corporatiesector. Kosten besparen door te fuseren? Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Bortel, G. v., Hoekstra, J., & Elsinga, M. (2012). Vijf jaar corporatievisitaties. Balanceren tussen verantwoorden en leren. Zeist: Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland / OTB.
- Bortel, G. v., Mullins, D., & Gruis, V. (2010). 'Change for the Better?' making sense of housing association mergers in the Netherlands and England. *Journal of Housing and the Built Environment* , 353-374.
- Cebeon. (2006). Effecten fusies corporaties op maatschappelijke prestaties. Amsterdam: Cebeon.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting. (2005). Onderzoek bedrijfslasten woningcorporaties. Naarden: CFV.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting. (2006). Vervolgonderzoek bedrijfslasten woningcorporaties: Onderzoek uitgevoerd op verzoek van het ministerie van. Naarden: CFV.
- Centraal Planbureau. (2013). Schaalgrootte - Uitgevoerd op verzoek van de Ambtelijke Commissie Vernieuwing Publieke Belangen. Den Haag: CPB.
- Dorr, D., & Wittenberg, M. (2013). De Nieuwe Woningcorporatie: Bouwstenen voor de inrichting van de organisatie. Utrecht: Atrivé.
- Dreimüller, A., Gruis, V., & Snoeijs, C. (2013). De regie-corporatie: Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder. Maastricht: roAG.
- Esmeijer, M. E. (2013). Parlementaire enquête Woningcorporaties - Plan van Aanpak. Den Haag: Tijdelijke commissie woningcorporaties van de Tweede Kamer.
- Graaf, D. de, Winter, J. M., & Berkhout, P. (2001). Effectiviteit en efficiëntie van woningcorporaties. Amsterdam: SEO University of Amsterdam.
- Koolma, H. M. (2010). Schaalvergroting van woningcorporaties: effecten op prestaties. *Real Estate Research Quarterly* , 11-16.
- Sprenger, P. J., Vloet, H. M., & Welten, T. M. (2008). Ontwikkeling activiteitenrekening. Utrecht: Berenschot.
- Veenstra, J., Allers, M. A., & Koolma, H. M. (2013). Grote verschillen in doelmatigheid woningcorporaties. *Economisch Statistische Berichten* 98 (4668) , 540-543.
- Veenstra, J., Allers, M. A., & Koolma, H. M. (2014). Schaalparadox bij woningcorporaties. *Economisch Statistische Berichten* 99 (4683) , 250-253.
- Veghel, M. v. (1999). Fusies en samenwerking van woningcorporaties: een impressie van dynamiek en motieven. Delft: Delft University Press.

## Maatschappelijk vastgoed en bestuurders van woningcorporaties

Overeenkomsten tussen leiderschapsrollen van bestuurders

*Mariëtte Heemskerk*

We kunnen woningcorporaties typeren als maatschappelijke ondernemingen. Dit blijkt onder meer uit de aard van hun activiteiten en hun positie in de driehoek markt, overheid, burger (zie o.a. Geurts & Cloudt, 2012; Mouwen, 2009, 2011; Thompson, 2002; De Waal, 1994, 2000 voor definities en kenmerken van maatschappelijke ondernemingen). Dit vraagt wat van bestuurders die aan het roer van deze maatschappelijke ondernemingen staan. Maar wat vraagt maatschappelijk verantwoord ondernemen van bestuurders van woningcorporaties? Welke verschillende posities nemen bestuurders van woningcorporaties in en hoe kunnen we deze posities in relatie tot maatschappelijk verantwoord ondernemen zien? Hoe kunnen bestuurders vanuit de verschillende rollen die zij in verschillende posities vervullen, vorm en inhoud geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen? We gaan hier in dit hoofdstuk dieper op in, en dan specifiek vanuit het oogpunt van de rollen van bestuurders in samenwerkingsverbanden. We hanteren dit perspectief omdat maatschappelijk vastgoed – het kernthema in dit boek – in veel gevallen vanuit samenwerkingsverbanden worden gerealiseerd.

We kijken eerst naar samenwerkingsverbanden van corporaties. Vervolgens gaan we in op mogelijke verschillende rollen van bestuurders van woningcorporaties in samenwerkingsverbanden. Tot slot zoeken we naar kenmerken die we zowel in de definitie van de leiderschapsrollen als in de drie P's – People, Planet en Profit – van maatschappelijk verantwoord ondernemen herkennen.

### Samenwerkingsverbanden van woningcorporaties

Wanneer een woningcorporatie maatschappelijk verantwoord wil ondernemen, dan zien we dit terug in de strategie van de corporatie. Om die strategische doelstellingen te behalen is het voor veel corporaties belangrijk te participeren in samenwerkingsverbanden. Koolma (2008) geeft aan dat in jaarverslagen van woningcorporaties het begrip 'samenwerking' veel voorkomt.

In de praktijk zien we regelmatig samenwerkingsverbanden die erop gericht zijn maatschappelijk vastgoed te realiseren en/of te beheren. Eén van de twee belangrijkste aandachtsgebieden van woningcorporaties bij ketensamenwerking, is zelfs samenwerking op het gebied van wonen, zorg en welzijn. In deze keten geeft de meerderheid van corporaties aan dat zij samenwerken op het gebied van vastgoed. "Ongeveer 80 tot 90% van de corporaties is betrokken bij het ontwikkelen, bouwen en verhuren van zorg- of welzijnsvastgoed, zoals woonzorgcomplexen en zorgwoningen. De betrokkenheid bij het onderhouden van zorg- en welzijnsvastgoed, het ondersteunen of leveren van diensten op dit

terrein ligt op een aanzienlijk lager niveau (tussen de 45 en 65%)” (Heemskerk & Van Bortel, 2011, p. 19).

Het realiseren van maatschappelijk vastgoed vraagt van corporaties om samen te werken met andere maatschappelijke organisaties. Dit betekent ook iets voor het besturen en voor bestuurders. Bestuurders van woningcorporaties nemen verschillende posities in. Als bestuurder van hun corporatie nemen zij een hiërarchische positie in als eindverantwoordelijke. Als participant in een samenwerkingsverband, kunnen zij niet hun formele (machts)positie als eindverantwoordelijke hanteren. De kenmerken van een hiërarchische organisaties en samenwerkingsverbanden verschillen immers van elkaar (zie Heemskerk, 2013, p. 59 o.b.v. De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007, p. 18; De Man, 2006, p.13; Kaats & Opheij, 2008). Bestuurders die als eindverantwoordelijke van hun organisatie en als participant in samenwerkingsverbanden deelnemen, komen steeds in andere situaties met andere kenmerken. Dit vraagt van bestuurders om in die verschillende situaties steeds verschillende rollen te hanteren. Heemskerk (2013, p. 61) schrijft over samenwerken en leidinggeven: “Samenwerking als onderdeel van de strategie (...) vraagt andere vaardigheden van de organisatie en het management”. Vanuit het perspectief van maatschappelijk vastgoed schrijven Veuger & De Klerk (2011, p. 61): “Er is vraag naar professionaliteit in besturing van maatschappelijk vastgoed. (...) Het denken in uitsluitend stenen is voorbij. Het gaat steeds meer om het socialisatie- en denkvermogen vanuit een maatschappelijke opgave.”

Samengevat zien we dus a) dat waar het gaat om samenwerkingsverbanden van woningcorporaties, een belangrijk deel hiervan gericht is op het ontwikkelen, bouwen of beheren van maatschappelijk vastgoed en b) dat het participeren in samenwerkingsverbanden iets anders vraagt van bestuurders dan het leidinggeven aan hun organisatie. Het is daarom interessant om te kijken welke mogelijke rollen bestuurders van woningcorporaties in samenwerkingsverbanden kunnen hanteren. Dit doen we in de volgende paragraaf.

### **Leiderschapsrollen van bestuurders in samenwerkingsverbanden**

Wanneer we kijken naar mogelijke rollen van de bestuurder als participant in samenwerkingsverbanden, dan gebruiken we de volgende vier leiderschapsrollen van bestuurders in samenwerkingsverbanden van Kaats & Opheij (2008). Deze rollen zijn samengesteld op basis van onderzoek in onder andere de gebouwde omgeving, waaronder woningcorporaties. Tabel 1 geeft de definitie van de verschillende rollen in een aantal kernbegrippen weer.

Rol	Kernbegrippen
Schakelende Zingeveer	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zingeveer – geeft er zin aan en zorgt dat mensen er zin in hebben.</li><li>- Vermogen om te schakelen tussen verschillende talen, tussen verschillende werkelijkheden en tussen verschillende belangen is cruciaal.</li><li>- Weet in welke context welke ‘taal’ wordt gesproken.</li></ul>
Geduldige Macher	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wil iets tot stand brengen; iets opbouwen of problemen oplossen - vaak iets innovatiefs.</li><li>- Is tegelijkertijd geduldig en heeft er begrip voor dat processen soms hun tijd nodig hebben.</li><li>- Geduldig in de richting van het doel gaan is belangrijker dan een vooraf uitgestippelde route volgen.</li></ul>
Verbindende Strateeg	<ul style="list-style-type: none"><li>- In de visie is samenwerking belangrijk; het strategische verhaal klopt en is ‘rond’.</li><li>- Zoekt gericht naar verbindingen; met andere organisaties en met andere mensen. Relatief loyaal.</li><li>- Hebben groot persoonlijk netwerk.</li></ul>
Charmante Verleider	<ul style="list-style-type: none"><li>- Is verleider in de zin dat ze mensen ‘lokken’ om erbij te horen.</li><li>- Bewust van hun kracht en vermogen om op charmante wijze anderen te verleiden om mee te doen.</li><li>- Charme maakt het verschil.</li></ul>

*Tabel 1: Kernbegrippen rollen bestuurders in samenwerkingsverbanden (gebaseerd op Kaats & Opheij, 2008, pp. 345-347)*

Uit onderzoek van Heemskerk (2013) blijkt dat bestuurders van woningcorporaties vinden dat zij de verschillende leiderschapsrollen niet allemaal in dezelfde mate hanteren. Bestuurders vinden dat zij de vier leiderschapsrollen gemiddeld genomen regelmatig tot vaak hanteren. Zij vinden dat zij de rol van Schakelende Zingeveer en Geduldige Macher het meest hanteren. Tabel 2 laat de resultaten zien. Score 1 geeft aan dat een bestuurder vindt dat hij een rol zeer vaak hanteert, de score 5 dat een bestuurder vindt dat hij een rol zeer zelden hanteert. Hoe lager het gemiddelde, hoe meer bestuurders gemiddeld genomen vinden dat zij een rol vaker hanteren.

Rol	Aantal items	n	Minimum	Maximum	Mean	Standaard deviatie
Schakelende Zingeveer	8	165	1,00	3,38	2,187	0,37
Geduldige Macher	4	165	1,00	3,50	2,189	0,46
Verbindende Strateeg	7	165	1,00	3,14	2,225	0,36
Charmante Verleider	5	165	1,60	4,80	3,002	0,51

*Tabel 2: Beschrijvende statistieken van externe leiderschapsrollen (bron: Heemskerk, 2013, p. 206)*

Op welke wijze kunnen we een relatie leggen tussen de leiderschapsrollen en maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit het perspectief van maatschappelijk vastgoed? We kijken hiervoor per externe leiderschapsrol naar overeenkomsten tussen de kernwoorden van de betreffende rol en de drie P's van maatschappelijk verantwoord ondernemen: People, Planet en Profit (voor definities zie CSR Academy, 2014) en tussen de mate waarin bestuurders aangeven dat zij een rol hanteren en wat dit kan betekenen in relatie tot maatschappelijk vastgoed.

- **Schakelende Zingevers**

Van de vier leiderschapsrollen hanteren bestuurders de rol van Schakelende Zingevers het meest vinden zij. Kenmerkend voor deze rol is het 'zin geven aan' en zorgen dat mensen er zin in hebben. We zien hier een relatie met People waarbij onder andere het omgaan met belangen van mensen onderwerp is. Een samenwerkingsverband is voor deelnemers vaak zinvol als zij hun belangen gediend zien in het te behalen resultaat. De Schakelende Zingevers heeft hier oog voor.

Waar het gaat om het vermogen om te schakelen tussen verschillende 'talen', zien we een relatie met Profit. Een samenwerkingsverband gericht op maatschappelijk vastgoed, impliceert dat partijen vanuit verschillende achtergronden en met verschillende belangen deelnemen met als doel een concreet resultaat. Bij Profit is één van de aspecten binding. Het spreken van en kunnen schakelen tussen die verschillende 'talen' is bij het realiseren van een samenwerkingsverband, onmisbaar om onderlinge binding te verkrijgen.

Voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed draagt de rol van Schakelende Zingevers naar verwachting bij aan het schakelen tussen de verschillende 'talen' van de deelnemers. Dit is van belang omdat maatschappelijk vastgoed in het algemeen een lange levensduur kent en het begrijpen van wensen en eisen van deelnemers essentieel is om een gebouw neer te zetten dat optimaal ontworpen en gerealiseerd is voor alle partijen.

- **Geduldige machers**

De rol van Geduldige Machers hanteren bestuurders gemiddeld bijna net zo vaak als de rol van Schakelende Zingevers. Geduldige Machers willen in samenwerkingsverbanden iets tot stand brengen, iets opbouwen. In het algemeen vinden bestuurders het samenwerkingsproces essentieel maar dit mag volgens hen "nooit ten koste gaan van het beoogde resultaat" (Kaats & Opheij, 2008, p. 247). Geduldige Machers hebben er begrip voor dat processen soms hun tijd nodig hebben. Ze gaan geduldig in de richting van het doel. Vanuit de Profit-insteek zien we dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet alleen gaat over wat onder streep over blijft, maar ook over trots, betrokkenheid en vertrouwen. Wanneer we kijken naar kenmerken van de rol van Geduldige Machers, dan mogen we verwachten dat op het gebied van Profit de Geduldige Machers zowel oog heeft voor het proces als voor het resultaat. Het resultaat van maatschappelijk vastgoed is niet alleen een gebouw. Het gaat ook (misschien wel vooral) om de fase van het gebruik en onderhoud van het pand. Geduldige Machers die

zich dit realiseren, leveren naar verwachting een belangrijke bijdrage aan het proces en daarmee ook aan het resultaat om tot maatschappelijk vastgoed te komen.

- **Verbindende Strategie**

De Verbindende Strategie vindt in de samenwerking de visie belangrijk. Hoewel deze rol qua gemiddelde de derde plaats inneemt, is de spreiding ( $SD=0,36$ ) qua score tussen bestuurders onderling het minst.

Vanuit de gedachte van maatschappelijk verantwoord ondernemen, is het goed denkbaar dat de bestuurder in deze rol bij de visie aandacht besteedt aan Planet-aspecten. Duurzaamheid als onderdeel van Planet begint bij strategievorming. Bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed kunnen aspecten van Planet onderdeel zijn van de strategische uitgangspunten, bijvoorbeeld het streven om tot een duurzaam, energieneutraal gebouw te komen.

Net als bij de rol van Schakelende Zingevoerder, kunnen we ook een relatie zien met People. De Verbindende Strategie zoekt gericht naar verbindingen, met andere organisaties en met andere mensen. Dit kunnen we bij People terugzien in de vorm van de maatschappelijke betrokkenheid en het voorzien in behoeften van mensen. Bij het leggen van verbindingen komt het tegemoetkomen aan de behoeften van mensen en organisaties aan de orde – hier kunnen we weer de Profit zien. Daarnaast hebben bestuurders die de rol van Verbindende Strategie hanteren, een groot persoonlijk netwerk. Dit sluit eveneens aan bij People.

- **Charmante verleider**

De rol van Charmante Verleider wordt door bestuurders gemiddeld genomen het minst gehanteerd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat van bestuurders van woningcorporaties 67% een achtergrond heeft in de volkshuisvestingssector. Zij kennen de sector goed en kiezen mogelijk eerder voor een inhoudelijke dan voor een verleidelijke benadering (Heemskerk, 2013).

De Charmante verleider is een mensgerichte rol waarbij charme het verschil maakt. We zien hier in eerste instantie dan ook vooral een mogelijke relatie met People maar toch ook met Profit. De bestuurders die deze rol hanteren zetten hun charme in om de gewenste resultaten te bereiken.

## **Samenvattend**

Aan de hand van het bovenstaande verwachten we dat in samenwerkingsverbanden het hanteren van verschillende leiderschapsrollen door bestuurders, een bijdrage kan leveren aan het realiseren van maatschappelijk vastgoed op een maatschappelijk verantwoorde wijze van ondernemen. De overeenkomsten tussen de verschillende leiderschapsrollen en de drie P's van maatschappelijk verantwoord ondernemen, kunnen we niet voor alle aspecten van de drie P's even goed verklaren. Vanuit het perspectief van de positie van bestuurders in samenwerkingsverbanden, kunnen we dat verklaren vanuit de gedachte dat bestuurders veelal in het begin van samenwerkingsverbanden om tafel zitten en een positie hebben in een stuurgroep-achtige setting. Wanneer de samenwerking concreter wordt, is het de verwachting



dat anderen een grotere rol krijgen bij de realisatie van het doel van de samenwerking. Het ligt voor de hand dat diverse aspecten van de drie P's dan een meer concrete invulling krijgen.

---

## Bronnen

- Cloudt, S. & Geurts, J.L. (2012) Is de maatschappelijke onderneming een aparte ondernemingsvorm? In Th.W.A. Camps, & M.J.M. Vermeulen, (Eds.), *Een hele onderneming. De noodzaak van ordening*. (p.109-115). Tilburg: CMBO/Tias Niambas.
- CSR Academy (2014). *Wat is MVO?* Opgeroepen op maart 28, 2014 van iso26000: <http://www.iso26000scan.nl/introductie-op-mvo/wat-is-mvo>
- Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles Executive Play: CEO's, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 543-574.
- Heemskerk, M (2013). *Bestuurdersgeheimen. Over samenhang tussen leiderschapsrollen van bestuurders, strategische profielen en prestaties van woningcorporaties*. Delft: Eburon.
- Heemskerk, M., & Bortel, G. v. (2011). *Hoe sterk zijn uw samenwerkingsketens? Onderzoek naar ketensamenwerking in de corporatiesector*. Rotterdam: KWH
- Kaats, E., & Opheij, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis. Allianties en netwerken vanuit een bestuurlijk perspectief*. Maarssen: Reed Business.
- Koolma, H. (2008). *Verhalen en prestaties. Een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties*. Rotterdam: Kapsenberg van Waesberghe b.v.
- Mouwen, C. (2009, December). De maatschappelijke onderneming. Een nieuwe ondernemingsvorm tussen markt, overheid en burger. *BTMO*.
- Mouwen, C. (2011). De maatschappelijke onderneming behoeft als nieuwe ondernemingsvorm een eigen sturingsparadigma. In T. Wentink, *Perspectieven op management. Een agenda voormanagers* (pp. 137-150). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Thomson, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 412-431.
- Veuger J., & Klerk, E. de (2011). Maatschappelijk vastgoed. Professionaliseren cultureel vastgoed: nog drie stappen te gaan. In M. Bovens & C.J. Pen, *De wijde blik. Het snijvlak van ruimtelijke ordening en erfgoed; onderzoek en onderwijs in het HBO* (p. 61-65). Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Waal, S. de (2000). *Nieuwe strategieën voor het publieke domein. Maatschappelijk ondernemen in praktijk*. Alphen aan den Rijn: Samson bv.
- Waal, S. de, Schuyt, T., & Verveen, P. (1994). *Handboek maatschappelijk ondernemen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

## Levensduurdenkende woningcorporaties

Over het belang van professioneel technisch beheer

*Ab Straub*

**Professioneel technisch beheer betekent dat woningcorporaties in hun verbeter- en onderhoudsprocessen van de woningvoorraad sturen op prestaties, kosten, risico's én de levensduur. Levensduurdenken is een noodzaak voor woningcorporaties en zou in het DNA van deze organisaties moeten zitten. De woningcorporatie is immers van nature een organisatie die haar doelstellingen prettig en betaalbaar wonen voor lagere inkomensgroepen met vastgoed met een inherente lange levensduur moet realiseren.**

De woningvoorraad van nu is voor het overgrote deel de woningvoorraad van straks. De Nederlandse woningvoorraad veroudert snel omdat weinig toevoegingen door nieuwbouw plaatsvinden en renovaties van naoorlogse woningen slechts mondjesmaat plaatsvinden. De eisen die bewoners, eigenaren en de overheid stellen aan de woningen zijn sterk gestegen: veel woningen zijn te klein, de uitrusting (badkamer, keuken, verwarming en ventilatie) voldoet niet meer en de woningen zijn niet duurzaam. Europa stelt dat vanaf 2020 nieuwbouwwoningen moeten voldoen aan een niveau van bijna energieneutraal (Europese Unie, 2010). In Nederland heeft de vereniging van woningcorporaties Aedes, huurdersorganisatie de Nederlandse Woonbond, de Rijksoverheid en de vereniging van particuliere beleggers in vastgoed Vastgoed Belang in juni 2012 het convenant energiebesparing huursector getekend (Ministerie van BZK e.a., 2012). Aedes en Woonbond beogen in 2020 een gemiddeld energielabel B te bereiken voor de totale huurwoningvoorraad van corporaties. Naast energiebesparingsdoelstellingen zal in de nabije toekomst de gebouwenvoorraad ook berekend moeten zijn op andere klimaatveranderingen; door verdere stijging van de temperatuur neemt bijvoorbeeld de kans op extreme neerslag en hitteperiodes, vooral in steden, toe (Climate Proof Cities Consortium, 2011).

Dit alles maakt de transformatieopgave van de woningvoorraad in zowel de huur- als koopsector groot. Echter, investeringen door woningcorporaties in de bestaande woningvoorraad lopen terug. De financiële positie van woningcorporaties is de laatste jaren sterk achteruitgegaan, onder meer door de teruglopende verkoop van woningen aan huurders en heffingen van de rijksoverheid. De kans om grootschalig te investeren in een woningcomplex doet zich slechts een keer in de 50 jaar voor. Het is dus zaak om als die kans zich voordoet het goed te doen, door de investering af te stemmen op de beheerperiode en na te denken over samenhang tussen de functionele, economische en technische levensduur van bouw- en installatiedelen.

## **Professionele opdrachtgever**

Een professioneel eigenaar-beheerder van vastgoed stuurt op resultaat en gebruikt de kennis waar die aanwezig is. Dat hoeft niet in de eigen organisatie te zijn. Alle nieuwe aanbestedingsvormen hebben als kern dat een professioneel opdrachtgever de inzet van kennis en kunde uit de markt stimuleert (bijvoorbeeld Aedes, 2013a). Dat betekent samenwerken met professionele opdrachtnemers in een keten of in een netwerk een vanzelfsprekendheid zou moeten zijn. De kernwaarden van opdrachtgeverschap zijn volgens het Handelingskader Opdrachtgeverschap Woningcorporaties (Aedes, 2013b) maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit, betrouwbaarheid, transparantie en in vertrouwen met partners. Waarden die voor een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemer voor zich zouden moeten spreken. Waarden die niet passen in een afrekencultuur, verantwoordelijkheden afschuiven en het sturen op prijs alleen in plaats van prestaties en levensduurkosten.

## **Radicale procesinnovaties**

Het is de vraag hoe de Nederlandse woningvoorraad duurzaam kan worden verbeterd en in stand kan worden gehouden tegen lagere kosten en een hogere kwaliteit dan gebruikelijk bij traditionele renovatie- en onderhoudsprocessen. Zonder radicale veranderingen in renovatie- en onderhoudsprocessen voldoet de woningvoorraad op termijn niet aan de huidige en nieuwe eisen en wensen van huurders, kopers, beheerders en overheden en zijn deze onbetaalbaar. Procesvernieuwingen en productinnovaties zijn noodzakelijk om de doorlooptijd van verbeteropgaven te verkorten, de 'faalkosten' te beperken en de kwaliteit van de projecten te borgen. Nu hebben renovatieprocessen te maken met een gefragmenteerde aanbodketen. De afstemming tussen productleveranciers, ontwerpers, adviseurs en uitvoerende partijen laat te wensen over, de kwaliteitsbewaking van de uitvoering en de nazorg van de bedrijven schiet vaak te kort.

Bij zowel woningcorporaties als uitvoerende partijen in de bouwsector zijn de verwachtingen van ketensamenwerking, ketenintegratie, co-making e.d. hoog: reductie van faalkosten, efficiency dan wel kostenreductie in het (ver)bouwproces, verbeterde samenwerkingsrelaties, meer kansen voor productinnovatie en conceptueel (ver)bouwen, onder andere gericht op duurzaamheid, en de mogelijkheid tot het invoeren van een levenscyclusbenadering. Daarbij kan een integrale afweging plaatsvinden tussen de initiële (ver)bouwkosten en het onderhoud op langere termijn. De beheerkosten kunnen omlaag. Op het terrein van resultaatgericht onderhoud, vaak gecombineerd met kleine aanpassingen aan de te onderhouden bouwdelen, zijn deze effecten voor een deel ook al bewezen (zie bijvoorbeeld Straub en Van Mossel, 2008 en Oerlemans, 2013). Bij renovatie zijn vergelijkbare effecten te verwachten. Uit het onderzoek EVEN ANDERS (Rodgers e.a., 2013) blijkt dat verschillende vormen van ketensamenwerking tussen woningcorporaties en bedrijven bij renovaties daadwerkelijk tot voordelen heeft geleid als kortere doorlooptijden, hogere bewonerstevredenheid en medewerkerstevredenheid, een betere prijs-kwaliteitverhouding van de gerenoveerde woningen en meerwaarde op de langere termijn. Betrokkenen in dit uitwisselingsproject en

andere ervaringen wijzen er ook op dat ketensamenwerking pas echt vruchtbaar is indien het een structureel, projectongebonden karakter heeft en zich uitstrekt over alle bouwprocesfasen. Het eerste betekent dat de selectie van bedrijven (consortia) voorafgaat aan de selectie van projecten. Het tweede betekent dat ook de beheer- en exploitatiefase van de woningen in de ketensamenwerking is betrokken en dat opdrachtnemers - niet bindende - beheersscenario's opstellen, doorrekenen en aan de corporatie voorleggen.

### **Levensduurkosten**

De voordelen van levensduurdenken met inzet van de kennis en kunde professionele opdrachtnemers zijn duidelijk. Toch houden veel woningcorporaties bij transformaties van hun woningvoorraad vaak slechts rekening met de initiële prestaties en de noodzakelijke initiële investeringen. Dit is onder meer een gevolg van de huidige inrichting van de organisatie en procedures: verkokering tussen organisatiedelen die verantwoordelijk zijn voor nieuwbouw en renovatie ('projectontwikkeling'), en die verantwoordelijk voor beheer en onderhoud, en de daarmee samenhangende procedures, budgettering en controle op de besteding van middelen. Een positief gevolg van de financiële crisis en de daarmee tot stilstand gekomen nieuwbouwproductie, is dat deze verkokering bij veel woningcorporaties ongedaan is gemaakt. Dat biedt veel meer kansen voor levensduurdenken binnen corporaties.

Sturen op levensduurkosten en prestaties gaat prima samen met het sturen op duurzaamheid, zowel lager of geen gebouwgebonden energiegebruik als een onderhoudsarm ontwerp en de toepassing van milieuvriendelijk materiaalgebruik. Immers ook de energiekosten, en de opbrengsten van hernieuwbare energie, maken deel uit van de levensduurkosten. Daarin zouden ook het huishoudelijk energiegebruik in opgenomen kunnen worden. Juist de energiecomponent maakt het voor de aanbodzijde interessant om bij investeringen na te denken over nieuw innovatief renovatieaanbod met laag energiegebruik. Investerings in nieuwe bouwproducten en technologieën als deel van deze renovatieconcepten kunnen zich pas terugverdienen in de exploitatiefase. Uiteraard moet de aanbieder dan verantwoordelijkheid krijgen voor de beheer- en onderhoudsperiode van de woningen.

### **Organisatieveranderingen**

Woningcorporaties moeten een solide technisch beleid vormen op basis van objectieve gegevens en een duidelijke visie en uitgangspunten voor de ontwikkeling van het vastgoed. Levensduurdenken is het sturen op prestaties en niet op beschrijvende eisen. Levensduurdenken betekent het loslaten van de scheiding tussen budgetten voor verschillende onderhoudssoorten, die immers communicerende vaten zijn, en het opstellen van een technische meerjaren onderhoud- én investeringsbegroting. Het reparatie- of klachtenonderhoud aan bouwdelen moet aantoonbaar kunnen dalen na het maken van prestatieafspraken voor deze bouwdelen. Levensduurdenken betekent het sturen op risico's. De (technische) risico's in beheersscenario's moeten bespreekbaar zijn. Wat kost het afkopen van een risico en moet een woningcorporatie het risico wel verleggen naar de opdrachtnemer? Tijdens de beheerperiode moet men naast grootschalige renovaties

‘natuurlijke momenten’ aangrijpen om de woningen te laten voldoen aan nieuwe en geldende eisen en wensen.

Levensduurdenken betekent dus veel voor de organisatie die verder moet professionaliseren. Er zijn recent genoeg handvatten op de markt gekomen die dit proces ondersteunen, bijvoorbeeld de Leidraad Resultaatgericht samenwerken (RGS) bij Investeren en Onderhoud (SBRCURner, 2013). Levensduurdenken kan betekenen dat corporaties een regisserende rol oppakken door slechts budgettaire en normatieve kaders aan te geven voor het beheer van een complex woningen voor een afgesproken exploitatieperiode. Dat ook opdrachtnemers verder moeten professionaliseren naar dienstverleners staat buiten kijf.

### **Tot slot**

Een groeiend aantal woningcorporaties omarmt de denkwijze van levensduurdenken en het sturen op levensduurkosten of ‘Total Costs of Ownership (TCO)’ van woningen in plaats van te sturen op initiële investeringen en beheer-, energie- en onderhoudskosten. Het koppelen en integreren van de beheer- en onderhoudsperiode aan initiële ingrepen leidt naar verwachting tot lagere levensduurkosten en hogere prestaties gedurende de levensduur van woningen. Hard bewijs ontbreekt. De ketenmonitor van het Platform Ketensamenwerking) geeft een aanzet. Ook worden procesverbeteringen en kostenbesparingen worden vooral zichtbaar na een aanloopperiode, wanneer alle partijen enige jaren ervaring hebben opgedaan met nieuwe werkwijzen.

Er is duidelijk behoefte aan meer onderzoek naar de effecten van innovatieve renovatie- en onderhoudsprocessen op de levensduurkosten en prestaties van woningen. Corporaties moeten van pilots staande praktijk maken en van oefenen met projectgebonden samenwerkingsvormen, moet men de stap zetten naar experimenten met verdergaande vormen van ketensamenwerking bij woningrenovatie. Hierbij moet zowel gedacht worden aan verbreding van de keten, door (eerder) andere partijen in het bouwproces te brengen, zoals toeleveranciers en bewoners, als aan verlenging van de keten door projectoverstijgende samenwerkingsketens te vormen en ook de beheerfase na de renovatie in de samenwerking te betrekken.

---

## Bronnen

- Aedes (2013a) Op weg naar regisserend opdrachtgeverschap,  
<http://www.aedes.nl/content/dossiers/opdrachtgeverschap.xml>
- Aedes (2013b) Handelingskader Opdrachtgeverschap Woningcorporaties.  
<http://www.aedes.nl/content/dossiers/opdrachtgeverschap.xml>
- Climate Proof Cities Consortium (2011) Klimaatbestendige Steden, Voortgangsrapportage Climate Proof Cities 2011, <http://knowledgeforclimate.climate researchnetherlands.nl>
- Europese Unie (2010) Recast Energy Performance Buildings Directive (EPBD), Directive 2010/31/EU.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2012) Aedes vereniging van woningcorporaties, Nederlandse Woonbond en Vastgoed Belang, Convenant Energiebesparing Huursector, 28 juni 2012.
- Oerlemans, C. (2013) Efficient Vastgoedonderhoud, Real Estate Quarterly, april, pp. 42-51.
- Platform Ketensamenwerking Woningbouw, Ketenmonitor, [www.ketensamenwerking.nl](http://www.ketensamenwerking.nl)
- Rodgers, M. Gruijs, V. Gruijs en A. Straub (2013) EVEN ANDERS; Ervaringen in zeven pilots met keteninnovatie bij woningrenovatie, Hogeschool Utrecht.
- SBRCURnet (2013) Leidraad Resultaatgericht samenwerken (RGS) bij Investeren en Onderhoud, SBRCURnet, Rotterdam.
- Straub, A. (2008) Prestatiegerichte samenwerken bij onderhoud; Meetbare financiële voordelen, SBR, Rotterdam.



## Vastgoeddata woningcorporaties beperkt

Geen inzicht in effectiviteit maatschappelijke doelen

*Jan Veuger*

**Minister Blok van Wonen heeft de woningcorporaties gevraagd met een plan van aanpak te komen, waarin ze aangeven hoe ze de bedrijfslasten kunnen verlagen en daarmee markconform kunnen presteren. De minister heeft geen bevoegdheid om regels op te stellen en daarom heeft hij de vereniging van woningcorporaties Aedes, die 350 woningcorporaties in Nederland vertegenwoordigt, gevraagd om met een plan van aanpak te komen. Maar zijn bedrijfslasten tussen woningcorporaties en marktpartijen, en dus (maatschappelijke) rendementen, wel vergelijkbaar zoals de Investment Property Databank (IPD) deze meet? Dit artikel toont aan dat de IPD wel rendementen meet, maar dat zegt niets over of maatschappelijke doelstellingen worden gerealiseerd.**

De Investment Property Databank (IPD) richt zich sinds 1994 op het meten van het bedrijfseconomisch presteren van institutionele vastgoedbeleggers in Nederland en sinds 2000 doet zij dat ook voor de Nederlandse woningcorporaties. Door deelname beschikken beleggers en corporaties over een analyse van kasstromen en waardeontwikkelingen van hun bezit. Daarnaast geeft de IPD inzicht in het realiseren van financieel meetbare maatschappelijk doelstellingen: het maatschappelijk dividend. Rapportages vinden plaats over de gerealiseerde resultaten van individuele complexen in relatie tot de resultaten van de corporatie. Door deelname en dus vergelijkingen kunnen maatschappelijke en financiële prestaties van corporaties geoptimaliseerd worden. Op zich is het niet verwonderlijk dat woningcorporaties minder renderen dan marktpartijen omdat de achterliggende gedachte is dat zij met projecten meer kosten maken om maatschappelijke doelstellingen te behalen, het maatschappelijk rendement.

Er is een aantal kanttekeningen te plaatsen bij de betrouwbaarheid van de lange tijdsreeks van de IPD, die van groot belang is aangezien de financiële markt analyses maakt die gebaseerd zijn op lange tijdsreeksen. Punten van kritiek zijn: (1) het ontbreken van een direct gelegd verband tussen de contante uitkering uit de exploitatie (direct rendement) en de beschikbare winst (indirect rendement, (2) het herleiden van het directe rendement uit transactieprijzen en (3) de basis van de index: het vastgoed dat gedurende het gehele jaar in portefeuille wordt gehouden.

### Afnemend belang

De IPD geeft de prestaties van aangesloten corporaties weer in rendementen en is daarmee een financiële indicator voor vergelijkingen. IPD registreert de rendementen op investeringen in direct woningvastgoed dat gedurende het gehele jaar door de deelnemers in portefeuille werd gehouden. Het zelfstandig investment rendement betreft het zogeheten bruto



rendement op basis van: (1) direct aan het management en beheer van de objecten in de portefeuille toe te rekenen bruto-inkomsten, (2) marktwaarde en (3) maatschappelijk beheer. Het resultaat van de niet direct aan het beheer van de objecten in portefeuille toe te kennen activiteiten zoals overhead, ontwikkelingskosten en onderhoud voor derden, is niet in de cijfers opgenomen evenals de financieringsstructuur. Om een beeld te krijgen van de ontwikkelingen op het gebied van de deelname aan de index en het daaraan toe te kennen belang, zie de volgende figuur.

Jaar	Totaal vhe's Nederlandse woning-corporaties/IPD	Totaal verhuur-eenheden databank IPD	Dekkingsgraad IPD t.o.v. aantal verhuur-eenheden	Aantal corporaties binnen IPD	T.o.v. totaal aantal corporaties CFV	Procentueel t.o.v. aantal corporaties CFV
2010	2.400.000	640.000	27%	46	46/405**	11%
2009	2.400.000	631.000	26%	47*)	47/418	11%
2008	2.300.000	737.000	33%	50	50/430	12%
2007	2.380.000	777.000	33%	49	49/455	11%
2006	2.380.000	752.000	32%	48	48/474	10%
2005	2.400.000	677.000	28%	40	40/492	8%
2004	2.380.000	566.000	24%	36	36/508	7%
2003	2.380.000	360.000	15%	23	23/527	4%
2002	2.380.000	412.000	17%	23*)	23/552	4%
2001	2.380.000	332.000	14%	20	20/579	3%
2000	2.380.000	254.000	11%	12	12/620	3%

*Figuur 1: Deelnemende corporaties IPD Corporatie Vastgoedindex*

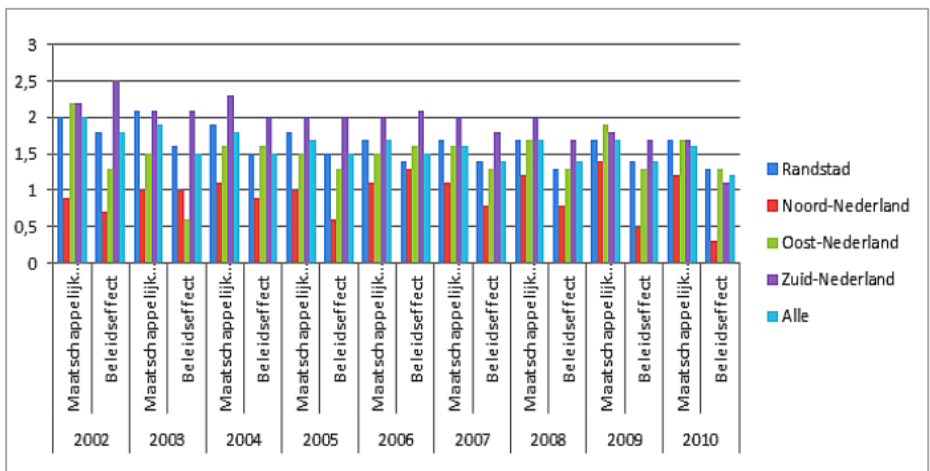
Uit de figuur 1 kan geconcludeerd worden dat 11% van het aantal corporaties respectievelijk 26% en 27% van de dekkingsgraad bepaalt in 2009 en 2010. Deze dekkingsgraad daalt wel in 2009 ten opzichte van stijging in de voorgaande acht jaren waarbij het aantal woningen binnen de corporaties, volgens de opgave van IPD, stabiel blijft. In 2009 krijgt zij een terugval naar een kwart en komt daarmee enigszins op het niveau van 2004 en 2005. Dit zou er op kunnen duiden dat het belang van de IPD aan het afnemen is.

### Het beleidseffect

Het beleidseffect van de IPD registreert de effecten van het rendement, die voortvloeien uit het specifiek gevoerde beleid. Er wordt onderscheid gemaakt in dat deel van de portefeuille, dat primair met het oog op het realiseren van de maatschappelijke doelen wordt aangehouden (de primair maatschappelijke portefeuille) en dat deel waarvoor dit niet geldt (de niet primaire maatschappelijke portefeuille). Het maatschappelijk rendement wordt inzichtelijk gemaakt door het behaalde rendement af te zetten tegen wat had kunnen worden behaald. Dit onder de veronderstelling van wat volledig marktconform verhuurd had kunnen worden wat het geschat maatschappelijk rendement wordt genoemd. Dan blijven er nog twee vraagstukken over. Ten eerste de voorwaarde dat de omvang van het daadwerkelijk

geïnvesteed vermogen moet zijn bepaald en wat het minimaal benodigde rendement op dat eigen vermogen moet zijn. Ten tweede moet de vraag beantwoord worden, of de door de onderneming gestelde doelen zijn gerealiseerd aan de hand van vergelijkingen die een reflectie zijn op wat er is gebeurd op de markt voor de deelnemende partijen.

In figuur 2 zijn de beleidseffecten en het maatschappelijk dividend over de jaren 2002 tot en met 2010 weergegeven. Het effect van de bestuurlijke verankering dat woningen in de primaire portefeuille om maatschappelijke redenen onder de markthuur worden verhuurd, wordt maatschappelijk dividend genoemd. Over beleidseffect wordt gesproken als inzichtelijk is wat de rendementseffecten zijn van het gerealiseerde beleid op de niet-primaire maatschappelijke portefeuille.



Figuur 2: Beleidseffecten en maatschappelijk dividend 2002-2010 (percentages)

Het beleidseffect over de gemeten periode van 2002 tot en met 2009 ligt constant rond de 1,5%. Het maatschappelijk dividend over dezelfde periode is vergelijkbaar en niet significant verschillend.

### Rendementen vergeleken

De cijfers van IPD zijn voor dit onderzoek over de periode van 2000 t/m 2009 in kruistabellen gezet. Voor dit onderzoek zijn dat de vastgoedindex, efficiëntie, structuur en beleidseffect. In de kruistabellen is gebruik gemaakt van fasen om aan te geven dat indeling en definitie door de jaren heen veranderd is. De cijfers van de vastgoedindex zijn verwerkt van 2001 t/m 2007, waarbij over alle jaren de waarde over 3 jaar lineair samengesteld is en daarom als 'gemeenschappelijk deler' is aan te merken om sluitende conclusies te kunnen trekken. De cijfers over het jaar 2000 zijn niet meer opgenomen omdat de cijfers uit dit jaar niet over 3 jaar lineair samengesteld zijn en daarom niet in de systematiek van de overige jaren passen. Reden hiervoor zou kunnen zijn dat de index in dat jaar is opgestart en er daarom een lineaire

samenstelling mogelijk was over meer dan 2 jaar. Opvallend is dat in 2007 ervoor gekozen is om slechts de cijfers over 2005, 2006 en 2007 weer te geven en dat terwijl na 2001 juist over 4 respectief 5 jaar cijfers zijn gegeven. Een mogelijke uitleg is, dat de cijfers niet gunstig waren en daarom niet opgenomen zijn in de index.

### **Conclusie**

Concluderend is te stellen dat het universum van de IPD niet is bevroren. Dit wil ook zeggen dat als een deelnemer of IPD onjuistheden signaleert in de (historische) gegevens, deze worden aangepast. Ook worden er elk jaar deelnemers aan de index toegevoegd en verwijderd. Dit betekent dat de indexcijfers die de IPD publiceert niet noodzakelijkerwijs de meest actuele data bevatten, hoewel de verschillen op indexniveau nooit groot zullen zijn. Interessanter is dat bij onjuistheden data veranderd kunnen worden. Op zich is het te verdedigen dat data te wijzigen zijn als deze fout zijn, maar de beoordeling hiervan ligt bij de corporatie die ze aanlevert. En de vraag is dan of de beoordeling juist is omdat die eenzijdig wordt bepaald. Ook het actualiteitsgehalte van de cijfers past binnen dat kader, omdat door mutaties van deelnemende corporaties de stabiliteit van de cijfers niet per definitie geborgd zijn. Het gaat bij de IPD rendementen vooral om een tendens van de afgelopen tien jaar en die is interessant qua percentages, aantallen en deelnemersfluctuatie. Voor de onderzochte periode is te concluderen dat de cijfers niet significant afwijken over de gemeten periode. Zij geeft wel een inzicht in het realiseren van financieel meetbare maatschappelijk doelstellingen, maar niet of zij effectief zijn.

---

## Bronnen

- Bol, N. (2005), Het actief managen van het risico-rendementsprofiel voegt waarde toe. In: Real estate magazine, nr. 39, p. 49-51.
- Broek, M. (2009), Corporaties noteren voor het eerst negatieve waardeontwikkeling. In: Vastgoedmarkt, december, p. 58-59.
- Hoogen, C. (2010), Exploitatielasten van corporatiewoningen en beleggerhuurwoningen: vergelijking van de aeDex woningen met de ROZ/IPD over 2008. Discussiepaper ASRE Onderzoeksseminar. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Hordijk, A.C. (2005a), Kritiek op Keeris en de ROZ/IPD historische cijferreeksen. In: Service magazine, jrg. 12, nr. 2, p. 44-45.
- Hordijk, A.C. (2005b), Taxatienauwkeurigheid ROZ/IPD index loopt internationaal in de pas. In: Real estate research quarterly, jrg. 4, nr. 4, p. 36-42.
- Kahneman, D. (2012), Ons feilbare denken. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact, 6e druk.
- Keeris, W.G. (2005), Het probleem bij geconstrueerde historische tijdsreeksen. In: Service magazine, jrg. 12, nr. 2, p. 41-43.
- Konings, P.P.H. (2009), aeDex/IPD, benchmark voor corporaties. In: Service magazine, jrg. 16, nr. 2, p. 12-13.
- Middelhoven (2008), Verrijken door vergelijken? Een onderzoek naar het gebruik van de aeDex/IPD in de dagelijkse praktijkvoering. Masterproof MRE, Amsterdam School of Real Estate.
- Vlak, A.L.M. (2006), Ook voor corporaties gelden de wetten van de markteconomie. In: Vastgoedmarkt, juli/augustus, p. 46-48.
- Vlak, A.L.M. (2007), Heeft maatschappelijk vastgoed waarde? Congres Bouwstenen voor Sociaal, Apeldoorn.
- Vlak, A.L.M. & K. den Dekker (2008), Woningmarktcorporaties staan voor keus: naar overheid of markt. In: Vastgoedmarkt, december, p.63-71.
- Vlak, A.L.M. & B. Spelbos (2008), Woningcorporaties kampen met veranderingen in financiële steun. In: Vastgoedmarkt, mei, p. 23.



## Bestuurbaarheid woningcorporaties onderzocht

Lessen die geleerd kunnen worden uit CREM

*Jan Veuger*

**Iedereen heeft wel een mening over corporaties. Maar een duidelijk beeld over hoe het functioneren van corporaties moet worden beoordeeld ontbreekt. Hoe moeten we de maatschappelijk waarde van het vastgoed waarderen? En op welke wijze kunnen corporaties sturen op maatschappelijke waarde? Als het corporaties lukt om toegang te krijgen tot een competitieve strategie moet het lukken om de druk van stakeholders te weerstaan. Met behulp van Corporate Real Estate Management kan hier door corporaties bewust op worden gekoerst.**

Het besturen van woningcorporaties betreft een breed scala aan onderwerpen met onder andere scheefwonen, inkomenspolitiek op gemeentelijk niveau en het (niet) optrekken van het huurniveau naar het marktniveau. Als we naar de financiële waarde kijken, dan is er een groot verschil tussen de marktwaarde en de door de corporaties en Waarborg Sociale Woningbouw gehanteerde bedrijfswaarde, respectievelijk minimaal circa 210 miljard en circa 70 miljard. De door het Centraal Fonds Volkshuisvesting gerapporteerde 450 miljoen euro verlies in 2010 geeft voeding aan een discussie over een ware waarde. Als stille reserves worden aangewend ter compensatie van een verlies, en woningen worden verkocht met winst, maakt dat financiële en maatschappelijke waarden en waardering van belang. Maar waarderen we vastgoed financieel of waarderen we het doel waarvoor vastgoed wordt ingezet? En wat zijn dan die waarden? Het begrijpen van wat geld betekent, geeft ons inzicht in waardesystemen. Maatschappelijk gezien weerspiegelt geld en het ermee omgaan een groot deel van de waardestructuur van de samenleving. Het gaat in dit deelonderzoek niet om de financiële vermogenspositie van corporaties, maar wel hoe bestuurders (financiële) middelen aanwenden en wat hun drijfveren zijn. Dit roept vragen op als: hoe kan gerichte waardecreatie bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen van een corporatie? Hoe kan de bestuurder in de praktijk sturen? En op welke wijze is het gedachtegoed van het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) te implementeren bij maatschappelijk vastgoed?

### Druk van stakeholders

In toenemende mate is er belangstelling voor het vakgebied CREM. Die toename is te wijten aan de druk van stakeholders en in het bijzonder aan economische omstandigheden (Krumm & Frederiks, 2008). In essentie gaat CREM over het management van een zogenoemde corporate real estate portfolio. Dit gebeurt door het in lijn brengen van de vastgoedportefeuille met de behoefte van de corebusiness (de processen), om zo maximale toegevoegde waarde (Van Ratingen, 2007, 2008 en 2009) te bewerkstelligen en optimaal bij te dragen aan het totale resultaat van de organisatie (De Vries & Raas, 2005). Dewulf, Krumm en

De Jonge (2000) definiëren het vastgoedmanagement van private ondernemingen als “het managen van de vastgoedportefeuille van een onderneming door de portefeuille en de diensten af te stemmen op de eisen van de kernactiviteiten (primaire processen), opdat maximale toegevoegde waarde bereikt kan worden voor de organisatie(-onderdelen) en optimaal wordt bijgedragen aan het totaalresultaat van de onderneming.” Zo kan onderkend worden dat de ontwikkelingen zich in het perspectief bevinden van Corporate Real Estate Management (CREM) en Public Real Estate Management (PREM). Veel vastgoedportefeuilles zijn in beweging en getracht wordt deze door middel van een transformatieopgave beter te laten aansluiten bij de bedrijfsdoelstelling. Deze portefeuilles en objecten worden steeds meer gezien als een strategisch bedrijfsmiddel en kunnen ook op een dusdanige wijze worden ingezet om het doel van de organisatie, haar corebusiness, te bereiken. Dit moet dan wel de plaats binnen de organisatie krijgen die het verdient. De definitie die Krumm (1999) voor CREM hanteert is “het managen van de vastgoedportefeuille van een organisatie door het afstemmen van de portefeuille en diensten op de behoefte van het primaire proces om een maximale waarde voor de organisatie te leveren en optimaal bij te dragen aan de resultaten van de organisatie.” Hij geeft aan dat als CREM waarde moet toevoegen aan een organisatie, er vanuit een strategisch oogpunt naar huisvesting en vastgoed moet worden gekeken. Werkend vanuit een visie over het strategisch inzetten van vastgoed en het voeren van een strategisch voorraadbeleid, maakt dat hier een markt is voor vastgoedbelegging. Denk hierbij aan strategie, organisatie- en procesmanagement als een dienst voor het ontzorgen van overheid, gezondheidszorg, onderwijs en corporaties. Afgeleiden daarvan zijn strategisch voorraadbeleid, portfoliomanagement, locatiekeuze, gebiedsontwikkeling (De Zeeuw, 2009) en outsourcing.

CREM behandelt het vertalen van de algemene strategie van de onderneming naar een vastgoedstrategie. Joroff, Louargand en Becker (1993) beschrijven de dynamische omgeving waarin ondernemingen zich bewegen en de impact die de omgeving en de bewegingen hebben op aan hun gelieerde vastgoed. Zij maken de verbinding tussen missie, visie en doelstellingen van een organisatie, de daarmee samenhangende strategie en de inzet van haar vastgoed daarin. Het corporate real estate competency shift-model van Joroff e.a. deelt ondernemingen vijf groepen in naar de wijze waarop zij invulling geeft aan haar vastgoedbeleid. Dit zijn uitvoerder, controller, makelaar, ondernemer en strateeg.

Het maken van een professionaliseringsslag binnen een portefeuille wordt door Krumm (1999) beschreven. Het doener- en controllerniveau – ook wel het operational facility en projectmanagement genoemd – krijgt over het algemeen als eerste aandacht in het kader van efficiency. Dit heeft als gevolg dat er aandacht ontstaat voor het denken in een breder integraal perspectief. Hierdoor zal het management van de onderneming met de primaire taak van vastgoedvraagstukken zich in een spanningsveld gaan begeven. Hierbij moeten continu afwegingen gemaakt worden tussen de huidige situatie en de huisvestingsstrategie. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden enerzijds het primaire proces (business) versus het ondersteunende vastgoedproces (real estate perspective) en anderzijds de

strategische (lange termijn) visie (strategische focus) versus de operationele (korte termijn) werkzaamheden (operationele focus). Van primair belang is het vertalen van de missie, visie en strategie van de onderneming naar een vastgoedopgave. Dit is lang niet altijd vanzelfsprekend geweest, zowel niet bij profit- als bij non-profitorganisaties. Ook werd vastgoed zelden beschouwd als middel om waarde te creëren. De Jonge (2006) geeft een zevental manieren van waardecreatie met (universitair) vastgoed: productiviteitsverhoging, kostenverlaging, risicobeheersing, waardeverhoging vastgoed, flexibiliteitsvergroting, cultuurverandering en corporate identity. Deze zeven manieren van waardecreatie refereren impliciet aan de ondernemingsdoelstellingen, waarbij het vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel een bijdrage kan leveren aan de doelen.

### **Toegevoegde waarde CREM**

Eind jaren negentig was er nog weinig onderzoek verricht naar de rol en positie van vastgoedafdelingen. Krumm (1999) ontsloot daarom met zijn onderzoek naar CREM in professionele organisaties een nieuw onderzoeksterrein. De doelstelling van zijn onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de evolutie van CREM in relatie tot verschuivingen en veranderingen in de strategie en structuur van ondernemingen, en daarmee inzicht te verkrijgen in de toegevoegde waarde van CREM en om aan te geven hoe de aard van de toegevoegde waarde samenhangt met de organisatiekarakteristieken. Uit zijn onderzoek blijkt dat functioneel georganiseerde en centraal geleide ondernemingen zijn uitgegroeid tot decentrale organisaties met veelal een grote diversiteit aan bedrijfsactiviteiten. De belangstelling voor CREM in de jaren zeventig werd veroorzaakt door de veranderende behoefte aan huisvesting en werd door de recessie in het begin van de jaren tachtig versterkt. Onder druk van trends als *back to core business*, *outsourcing* en *lean production* vond een herstructurering plaats van de vastgoedportefeuilles. Hierdoor werden ook meer eisen gesteld aan het management van vastgoed en werd dat naast personeel, financiën, technologie en informatie als vijfde bedrijfsmiddel gezien. Het strategisch management werd in de jaren tachtig gekenmerkt door een externe focus, ingegeven door Porter en Mintzberg die gericht was op de omgeving die ging verschuiven, en door meer aandacht voor optimalisatie van interne middelen en competenties. Na een tijd van vasthouden van alle vastgoedactiviteiten zijn meer mogelijkheden ontstaan voor outsourcing. De levensfase van de organisatie verandert de behoefte aan vastgoed en de rol van het vastgoed. De informatie over de opbouw en waarde van de portefeuille is cruciaal in processen. Krumm (1999, p. 181) constateert dat vooral het gebrek aan snelheid van het beschikken over deze kennis een belemmering kan vormen. Er blijkt volgens Krumm een duidelijke relatie te liggen tussen de structuur van de onderneming, de positie van de vastgoedsturing en de herkenbaarheid van de toegevoegde waarde. Marktgestuurde ondernemingen tonen een voorkeur voor toegevoegde waarde (De Vries & Plugge, 2005). Concluderend stelt Krumm (1999, p. 182-183) dat een aantal belangrijke lessen geleerd kan worden en een aantal voorspellingen gedaan kan worden, met onderscheid naar vier belanghebbenden: bestuur, vastgoedbestuurders, externe dienstverleners en wetenschappers. Het bestuur moet de strategische en financiële waarde van vastgoed niet onderschatten en kan door anticipatie op vastgoed een belangrijke



bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Het vastgoedbestuur zal meer een regierol vervullen wat betreft interne afstemming van middelen, vaardigheden en kennis. En als laatste belangrijke les: dat onderzoek op het gebied van vastgoed zelden ingaat op de invloed van de organisatorische samenhang waarbinnen vastgoedbestuur plaatsvindt. Het benutten van financiële en strategische waarde van vastgoed beschouwd Krumm als “een toegangsbewijs tot de competitieve markt van de volgende eeuw”.

### **Duurzaam concurrentievoordeel**

De sturing van vastgoedmanagement is volgens Provoost (2007) in een drietal generieke strategieën onder te verdelen. Het gaat om de optimalisatie van de bijdrage van het vastgoed aan de algemene business performance door een incrementele strategie, of om een op waarden gebaseerde strategie of om een normalisatiestrategie. De incrementele strategie maakt gebruik van ruimte in stukken en brokken in tijd en is incidenteel gestuurd op basis van onvoldoende integrale informatievoorziening. Dit heeft als resultaat een verzameling van vastgoed die het grootste deel van de tijd niet bewust bijdraagt aan de uitdrukingsvorm van de onderneming. De op waarde gebaseerde strategie richt zich op de waarde van het vastgoed, in fysieke vorm en de betekenis voor de onderneming. Zij maakt gebruik van de fysieke omgeving om waarden te symboliseren door de invloed en mening van belanghebbenden. De normalisatiestrategie probeert om de controle, het ondersteunende karakter en de vastgoedactiviteiten te coördineren. Er vormt zich hier een strategie door standaardisatie van besluitvorming die vooral gebaseerd is op toekomstige faciliteitseisen. Deze gestandaardiseerde vastgoedportefeuilles zijn impliciete en expliciete illustraties van de rationele stijl van de onderneming (O'Mara, 1999). Om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen ten opzicht van andere ondernemingen – of in elk geval een duidelijk onderscheid te maken – onderscheidt Porter (1996, 2004a: 557 en 2004b: 396) een drietal generieke strategieën namelijk focus, differentiatie en laagste kosten. Het toepassen van productie tegen de laagst mogelijke kosten geeft ruimere mogelijkheden voor het marktsegment. Bij een gedifferentieerde strategie, die ook duidelijk is gericht op een doelgroep en/of marktsegment, zijn twee varianten van belang: de laagstekostenfocus en differentiatiefocus. Door het kiezen van een focus in een bepaald segment, het aanpassen van de strategie aan dat segment en het zich specialiseren in dat specifieke segment, ontstaat een concurrentievoordeel. In het onderzoek van Singer, Bossink & Van de Putte (2007) is een synthese gevormd van de drie generieke vastgoedstrategieën en concurrerende strategieën. In een gecombineerd model zijn de relaties hierin van een tiental bedrijven in Nederland onderzocht. Een aanzienlijk deel maakt gebruik van de waardegebaseerde vastgoedstrategie en stelt de ondernemingen zo in staat om een competitieve strategie te voeren. Zij zijn zich ook bewust van de kosteninvloed en investeren bewust in een select deel van hun vastgoedportefeuille. Het op waarde gebaseerde vastgoed ondersteunt in de eerste plaats de strategie van differentiatie en focus. Hierbij kan worden opgemerkt dat een op waarde gebaseerde strategie te duur is voor een focus op laagste kosten.

### **Creëren van waarde**

Singer (2009) stelt dat uit de waardering van CREM blijkt dat de ondernemingsspecifieke benadering van het creëren van waarde vanuit vastgoedbeheer, gemiddeld tweemaal zoveel kan bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen. De vastgoedstrategieën van de onderzochte ondernemingen zijn in het onderzoek gekoppeld aan negen drijvende krachten van de ondernemingsstrategie, resulterend in het koppelschema. De analyse van het onderzoek spitst zich verder toe op een tweetal kernvragen. De eerste richt zich op de vraag namelijk “Wat is de concentratie van de onderneming op de meest effectieve krachten van vastgoed in relatie tot haar ondernemingsstrategie?” En de tweede richt zich op het aanbod namelijk “Is een algemene benadering voor huisvestingsoplossingen mogelijk door de vastgoedaanbieders?” Uit het onderzoek van Singer (2009) blijkt slechts in enkele gevallen een nadrukkelijk verband te bestaan tussen bedrijfskundige en drijvende krachten. In enkele situaties is zelfs beleid vereist dat gericht is op andere onderdelen dan de bedrijfsstrategie. Singer bepleit dan ook een herziening van het strategische vastgoedbeleid (Van Gool, 2009) in afstemming met de ondernemingsstrategie. Essentieel voor de rol van een volwaardige vastgoedgesprekspartner in een onderneming waarin strategische beslissingen genomen worden, is het meetbaar en communiceerbaar maken van de toegevoegde waarde (Lindholm, 2005; 2008). Kritische kanttekeningen zijn hierbij ook te plaatsen. Zo is het niet altijd mogelijk om de portefeuille van het vastgoed optimaal te laten aansluiten op de ondernemingsstrategie. Voorbeelden hiervan zijn wijzigingen in visie van de onderneming en de financiële situatie. Effectieve communicatie over de inzet van het ondernemingsvastgoed betekent dat er aangesloten wordt bij de belangen van de belangenhouders. Dit vereist gevoeligheid voor politieke situaties, zowel expliciet (duidend in een organogram) als impliciet (het gevoel). De context (Gruis e.a., 2009) van de onderneming wordt vooral bepaald door de snel opeenvolgende veranderingen in de maatschappij en een corporatie dient daarop effectief en efficiënt te anticiperen. Door het statische karakter kent het vastgoed een andere ontwikkelingssnelheid dan maatschappelijke ontwikkelingen. De desondanks benodigde flexibiliteit maakt het noodzakelijk bewust productgena te denken over de lange termijn. Dit kan door het nemen van beslissingen die kansen creëren voor een toekomstige optimalisatie.

### **Monopolistische houding en winst**

Het vastgoedmanagement van publieke partijen is te definiëren als Public Corporate Real Estate Management (PCREM). Het wezenlijk verschil tussen ondernemingen en maatschappelijke ondernemingen is de gedrevenheid door winstmaximalisatie bij profitorganisaties, en de optimalisatie van maatschappelijke resultaten bij non-profitorganisaties, waarbij bij de laatste de financiële resultaten het middel zijn om het maatschappelijke doel te bereiken (Pöttgens, 2008).

Terwijl ondernemingen rekening moeten houden met de concurrentie en positionering op de markt, kan men stellen dat non-profitorganisaties in veel opzichten een monopoliepositie hebben. Voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking nodig, waarbij een monopolistische houding niet de winst van waarden kan opleveren. Ook de politiek heeft

zijn eigen dynamiek en belangen die rationele overwegingen kunnen laten verdampen. PCREM zou als volgt kunnen worden gedefinieerd: het managen van de vastgoedportefeuille van een maatschappelijke organisatie door de portefeuille en de dienstverlening af te stemmen op de primaire processen als de beleidsvelden en kerntaken, zodat op basis van een integrale afweging hieraan optimaal bijgedragen kan worden.

Keeris (2006a) kent vastgoed een driedelige waarde toe. Vastgoed is namelijk zowel een kapitaalgoed voor de eigenaar en de gebruiker als een gebruiksgoed voor de individueel betrokkenen en vertegenwoordigt tot slot een waarde voor het collectief van de omgeving omdat het onderdeel uitmaakt van de gebouwde omgeving (Mulder 2004). Vanuit deze drie verschillende rollen kan de maatschappelijke onderneming ook naar het maatschappelijk vastgoed kijken. De eerste rol is die van dienstverlener, waarbij de maatschappelijke onderneming het vastgoed inzet als kapitaalgoed en als bedrijfsmiddel voor het uitvoeren van haar primaire taak (dienstverlening). De tweede rol is die van belangenbehartiger, waarbij zij haar vastgoed beschouwt als gebruiksgoed voor de (individueel) betrokkenen, de huurders en doelgroepen van het gevoerde en te voeren beleid. De derde rol is die van rentmeester van de gebouwde omgeving, waarbij zij het maatschappelijk vastgoed beschouwt als een deel van de gebouwde omgeving voor het collectief van de gemeenschap. Deze drie verschillende rollen kunnen vanuit de drie verschillende perspectieven van strategie, financiën en gebruik nader gedefinieerd worden. Het strategisch perspectief richt zich dan op het realiseren van de ondernemingsdoelstelling op langere termijn waarbij zij een bijdrage levert aan de kerntaken en de doelstellingen van de maatschappelijke onderneming. Het financieel perspectief richt zich op de continuïteit van de financiële positie van de maatschappelijke onderneming. Het gebruikersperspectief richt zich op een balans tussen de kwaliteit en kosten vanuit de gebruiker. In Nederland zijn volgens Provoost (2007) zes verschillende vastgoedstrategieën gangbaar naar inhoud en structuur: (1) scenarioplanning (Dewulf e.a., 2000), (2) de toegevoegde waarde (Jonge, 1996), (3) matchen van vraag en aanbod (Den Heijer & De Jonge, 2002), (4) strategy alignment (Osgood, 2002), (5) linking real estate decisions (Nourse & Roulac, 1993) en (5) generic strategies (O'Mara, 1999). Provoost vergelijkt de strategieën op onderwerp, expliciete uitspraken en de mate waarin onderwerpen het meest voorkomend zijn (figuur 1).

Onderwerp	Expliciete uitspraak	Voorkomendheid
Taalgebruik	<i>Ja, Osgood (2002)</i>	<i>Nee</i>
Doelstellingen en meetbaarheid	<i>Ja, Dewulf c.s. (2000), Osgood (2002)</i>	<i>Ja, Dewulf c.s. (2000), O'Mara (1999) en Osgood (2002)</i>
Aligning, matching en linking	<i>Nee</i>	<i>Ja, Nource en Roulac (1993), Jonge (1996) en Osgood (2002)</i>
Toegevoegde waarde	<i>Nee</i>	<i>Ja, Nource en Roulac (1993) en Jonge (1996)</i>
Toekomst	<i>Nee</i>	<i>Ja, Dewulf c.s. (2000), De Jonge (2002) en Den Heijer (2007)</i>
Gebouw en portefeuille-informatie	<i>Ja, Nource en Roulac (1993)</i>	<i>Ja, Nource en Roulac (1993), Dewulf c.s. (2000) en Osgood (2002)</i>

*Figuur 1: conclusie literatuuronderzoek vastgoedstrategieën (Provoost, 2007)*

Concluderend kan gesteld worden dat het door Nource en Roulac (1993) ontwikkelde Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy als een relevant uitgangspunt gehanteerd kan worden vanwege de duidelijke verbanden tussen ondernemingsdoelstellingen, vastgoedstrategieën en vastgoedingrepen en dat de toegevoegde waarde van het vastgoed centraal staat. De theorie van Nource en Roulac gaat in op een prioritering van vastgoedstrategieën of inzet op toegevoegde waarde. Zij nemen de strategisch drijvende kracht van een onderneming als uitgangspunt en maken hierbij gebruik van de negen door Tregoe en Zimmerman onderscheiden drijvende krachten namelijk productgenarelateerd, marktvraag, technologie, productiecapaciteit, verkoopmethode, wijze van distribueren, vindingsrijkheid, grootte en groei, teruggave en winst. Alle negen strategisch drijvende krachten achten zij van belang voor de onderneming, maar ze stellen tegelijkertijd dat één drijvende kracht primair is. De maatschappelijke onderneming is vooral een organisatie die diensten verleent in de non-profitsector en daarbij kunnen strategisch drijvende krachten als productiecapaciteit, bronnen en winst als van niet-primair belang worden gecategoriseerd. De diensten worden geleverd aan lokale burgers, bedrijven en instellingen en men kan stellen dat de methode van distributie minder relevant is evenals de methode van verkoop. De kracht van technologie is uit te sluiten omdat deze geldt voor ondernemingen die producten en diensten leveren op basis van technologische expertise. De meest relevante strategisch drijvende krachten zijn het productaanbod, de marktvraag, de grootte en de groei.

### **Competitieve strategie**

In essentie gaat CREM over het managen van een vastgoedportefeuille met het doel deze in lijn te brengen met de behoefte van de corebusiness. Hiermee ontstaat een optimalisatie van de toegevoegde waarde van het resultaat van de organisatie. De vastgoedportefeuille zal door de bewegingen van de organisatie steeds dynamisch moeten zijn en ondersteunend in haar

doelstellingen. Het vastgoeddenken heeft ook een ontwikkeling doorgemaakt en is zich sterk aan het professionaliseren, hetgeen wordt geïllustreerd door het begrip CREM. Dit kan meer waarde toevoegen door integraal een vastgoedportefeuille te benaderen en deze af te stemmen op het primaire proces van de organisatie. Dit kan door een afstemming van de doelstellingen van de organisatie op langere termijn met de vastgoedportefeuille op de strategie van de organisatie. De verbinding wordt gemaakt tussen de missie, visie en doelstellingen van een organisatie met een samenhangende strategie en de inzet van vastgoed daarin. Echter, de vanzelfsprekendheid voor profit- en non-profitorganisaties, om met het vastgoed waarde te creëren, is er niet altijd geweest. Het inzicht in de evolutie van CREM in relatie tot verandering in strategie en structuur is dus van belang. Dit omdat de toegevoegde waarde van vastgoed samenhangt met de organisatiekarakteristieken. In iedere levensfase van de organisatie verandert de behoefte aan vastgoed en de rol van vastgoed daarin. Het is dan ook van belang snel te kunnen beschikken over vastgoedinformatie zeker in tijden van (financiële) crisis, reorganisaties of overname. Er ligt ook een duidelijke relatie tussen de structuur van de onderneming, de positie van vastgoedsturing en de herkenbaarheid van die toegevoegde waarde. Het benutten van de strategische en financiële waarde van vastgoed is het toegangsbewijs tot de competitieve markt. Door te focussen op een bepaald segment, keuzes daarin te maken, de strategie daarop aan te passen en zich hierin te specialiseren, ontstaat een concurrentievoordeel. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan in haar markt.

Naast de competitieve strategie kan huisvestingsmanagement waarde hebben door een integraal onderdeel te zijn van de bedrijfsvoering. Door een professionele besturing van strategisch vastgoedmanagement kan een evenwicht gevonden worden in een dynamische vraag en een star aanbod, een kenmerk van vastgoed. Vastgoed staat dus in dienst van het primaire proces en is een schaars middel dat doelmatig ingezet kan worden. Als vastgoeddeskundige is het dan van belang een antwoord te geven aan de gebruikers, de vastgoedmarkt en de bestuurder met de trias van vraag-aanbod-budget. Cruciaal is dat dit voorgaande geïncorporeerd is in het management van een organisatie. Het gaat daarbij om een meer bedrijfseconomische managementfilosofie waarin het belang van vastgoed is geïncorporeerd in plaats van traditioneel managementdenken. Dit is een voorwaarde geworden om te kunnen overleven. Concurrentie zal toenemen en een gedegen visie op de organisatie kan het onderscheid maken, waarbij vastgoed als bedrijfsmiddel het doel ondersteunt. In figuur 2 zijn de belangrijkste lessen van Corporate Real Estate Management samengevat.

	<b>Lessen</b>
<b>1</b>	Vastgoed kan een bijdrage leveren aan de verbetering van de maatschappelijke doelstellingen van een organisatie.
<b>2</b>	Ondernemingsspecifieke benadering van het creëren van waarde uit vastgoedmanagement levert een grote bijdrage aan de ondernemingsdoelstelling.
<b>3</b>	Het meetbaar maken van de toegevoegde waarde is essentieel voor de rol als vastgoedgesprekspartner in een onderneming waarin strategische beslissingen worden genomen.
<b>4</b>	De flexibilisering in het statische karakter van vastgoed en de ontwikkelingssnelheid van de maatschappij kan het hoofd geboden worden door bewust na te denken over de langere termijn. Hiermee zijn die beslissingen te nemen die kansen creëren van een toekomstige optimalisatie.
<b>5</b>	Vastgoedingrepen en effecten leveren een bekrachtiging op aan de doelstelling van de organisatie.
<b>6</b>	Een taak van CREM is een vastgoedstrategie te formuleren en te implementeren.
<b>7</b>	CREM speelt een belangrijke rol bij het reduceren van de schuldenlast en opbouwen van een dominante marktpositie.
<b>8</b>	Duurzaam concurrentievoordeel ten opzichte van andere ondernemingen wordt bepaald door een drietal generieke strategieën die niet altijd samen gaan: focus, differentiatie en lage kosten.
<b>9</b>	Effecten volgen op verschillende eventualiteiten en zijn afhankelijk van de uitgangspositie en cultuur van de organisatie.
<b>10</b>	Oorzaak-gevolgketens zijn onduidelijk door beïnvloeding door meerdere factoren en prestaties worden gevormd door een complex doel-middel ketens.
<b>11</b>	Vastgoedingrepen zijn afhankelijk van uitgangspositie en beleidskeuzes, waarbij context aan verandering onderhevig is.
<b>12</b>	Een doelgerichte onderneming geeft een consistentere afleiding van vastgoedingrepen.
<b>13</b>	Voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking met stakeholders nodig, waarbij de een monopolistische opstelling niet de winst van waarden op kan leveren. Ook de politiek heeft zijn eigen dynamiek en belangen die rationele overwegingen kunnen laten verdampen.

*Figuur 2: Belangrijke lessen die geleerd kunnen worden uit CREM.*

Het voorgaande betekent dat deze dertien lessen ook toegepast kunnen worden door de corporaties om hun vastgoed in te zetten als bedrijfsmiddel voor het bereiken van hun volkshuisvestelijke opgave. De invloed van de organisatorische samenstelling met daarbinnen het besturen van vastgoed, is van belang. Benutten van de strategische en financiële waarde is

het toegangsbewijs voor de competitieve markt. Door te focussen, de strategie daarop aan te passen en je daar als organisatie in te specialiseren ontstaat voordeel. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie – en dus ondernemersstrategie – stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan.

Dit artikel is eerder verschenen als:

Veuger, J. (2012), Bestuurbaarheid van corporaties onderzocht. In: Rooilijn, Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijk ordening, jrg. 45, nr. 5, p.320-327. Amsterdam: Faculteit der maatschappij en gedragswetenschappen, afdeling geografie, planologie en internationale ontwikkelingsstudies van de Universiteit van Amsterdam

---

**Bronnen**

- Dewulf, G., P. Krumm & H. de Jonge (2000) *Successful Corporate Real Estate Strategies*, Arko, Nieuwegein.
- Gruis, V.H., S. Tsenkova & N. Nieboer (2009) *Management of privatised social housing*, Blackwell, Chichester.
- Gool, P. van (2009) 'Vastgoedbeleid bij een teruglopende markt', *Real estate research quarterly*, jg. 8, nr. 1, p. 33-38.
- Joroff, M.L., S.L. Louargand & F. Becker (1993) *Strategic management of the fifth resource: corporate real estate*, rapport 49, Industrial Development Research Foundation, Atlanta.
- Keeris, W.G. (2006a) 'De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed: samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch rendement', *Openingswoord dagvoorzitter congres van Het Nederlands Vastgoedinstituut*, 23 mei 2006.
- Krumm, P.J.M.M. (1999) *Corporate Real Estate Management in multinational corporations*, Proefschrift / Arko, Universiteit van Delft / Nieuwegein.
- Krumm, P.J.M.M. & P. Frederiks (2008) 'Tijdloze dilemma's van Corporate Real Estate Management', *Real estate magazine*, nr. 58, p. 35-38.
- Lindholm, A.L. (2005) 'Measuring the added value of corporate real estate management: beyond cost minimization' 12th Annual European Real Estate Society Conference, June 15th to 18<sup>th</sup> 2005, Dublin.
- Lindholm, A.L. (2008) *Identifying and measuring the success of corporate real estate management*, Proefschrift, Universiteit van Helsinki.
- Mulder, K. (2004) 'Waarde maken met omgevingskwaliteit', *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, jg. 10, nr. 6, p.47-51.
- Nourse, H.O. & S.E Roulac. (1993) 'Linking real estate decisions to corporate strategy', *Journal of real estate research*, jg. 8, no. 4, p. 475-494.
- O'Mara, M.A. (1999: 349) *Strategy and place: managing corporate real estate and facilities for competitive advantage*, Free Press, New York.
- Poorter, K. & V.G. Gruis (2006a) *Belanghoudersparticipatie in de sociale huursector. Rapport deel 1: Een inventarisatie*, Technische Universiteit Delft, Delft.
- Poorter, K. & V.G. Gruis (2006b) 'Rode loper voor belanghouders', *Aedes magazine*, nr. 9-10, p. 22-25.
- Pöttgens, P.J.E. (2008) 'Corporatie als genationaliseerde maatschappelijke woononderneming', *Vastgoedmarkt*, juni, p. 43.
- Provoost, J. (2007) *De structuur en inhoud van vastgoedstrategieën: een verkennend onderzoek onder Nederlandse organisaties*, Rijksuniversiteit, Groningen.
- Ratingen, B. van (2007) 'Van kosten naar waarde', *Real estate magazine*, nr. 54, p. 6-9.
- Ratingen, B. van (2008) 'Het blijft maatwerk', *Real estate magazine*, nr. 60, p. 15-18.
- Ratingen, B. van (2009) 'Er is geen quick fix', *Real estate magazine*, nr. 62, p. 18-21.
- Singer, B.P., B.A.G. Bossink & H.J.M. van de Putte (2007) 'Corporate real estate and competitive strategy', *Journal of corporate real estate*, jg. 9, no. 1, p. 25-38.
- Singer, B.P. (2009) 'Waardering corporate real estate', *Real estate research quarterly*, jg. 8, nr. 3, p. 54-61.
- Vries, J. de & T. Raas (2005) 'Vastgoed inzetten om organisatiedoelstellingen te bereiken', *Real estate magazine*, nr. 39, p. 44-48.
- Vries, J. de & M. Plugge (2005) 'De toegevoegde waarde van vastgoed bij fusies', *Real estate magazine*, nr. 38, p. 37-40.





## Organiseren van klanttevredenheid bij woningcorporaties

Een systematische vergelijking binnen de interne organisatie

*Stefan Cloudt*

**Woningcorporaties staan onder druk op het vlak van financiën, taakopvatting en de manier waarop de sector is georganiseerd. De tevredenheid van de belangrijkste stakeholders - de klanttevredenheid van huurders - is voor het eerst gedaald. Dit artikel beschrijft een systematische vergelijkende analyse van zowel de interne organisatie als klanttevredenheid. De vraag hoe corporaties klanttevredenheid kunnen organiseren wordt beantwoord.**

De druk op woningcorporaties is groot momenteel. Er is sprake van financiële druk door de verhuurdersheffing en de saneringssteun (voor onder andere Vestia) die de corporaties moeten opbrengen. Er is ook druk op de wijze waarop de sector en de corporaties functioneren. Onder andere de parlementaire enquête belicht dit onderwerp. Vanuit de Herzieningswet (novelle) is er daarnaast ook druk op de taakopvatting van corporaties. De eerste effecten van de druk worden zichtbaar: huren stijgen, corporaties reorganiseren en er wordt volop gedebatteerd over de rol en positie van corporaties. Omdat corporaties organisaties zijn die publieke diensten verlenen, neemt de huurder ook een belangrijke positie in. De huurders zijn vaak - samen met de gemeente - de belangrijkste stakeholders (hierna belanghebbenden) voor de corporatie. Ook bij de huurders is het effect van de genoemde druk merkbaar: voor het eerst sinds vijftien jaar is de huurder minder tevreden over de dienstverlening van zijn woningcorporatie. De gemiddelde klanttevredenheid daalde van 7,8 in 2012 naar 7,6 in 2013<sup>1</sup>. Of die daling door de reorganisaties en bezuinigingen of door de huurverhoging komt, is niet aan te tonen. Wel blijkt uit onderzoek<sup>2</sup> dat corporaties bezuinigen op de openingstijden van kantoren en in plaats daarvoor de huurders mogelijkheden biedt om meer via internet te regelen. En dat corporaties de efficiëntie en doorlooptijd van hun processen willen verbeteren. Tot slot geven corporaties ook aan te bezuinigen op (vooral) ondersteunend personeel, hiervan zou een indirect effect uit kunnen gaan op de klanttevredenheid. Het oordeel over de kwaliteit van de dienstverlening van de corporatie staat ook onder druk.

Dit artikel richt zich op wat corporaties kunnen leren van de corporaties met een hoge klanttevredenheid. We bekijken deze vraag vanuit het perspectief van de (interne) organisatie. Die interne organisatie kan de corporatie in grote mate zelf bepalen. Dit in tegenstelling tot de reeds beschreven factoren die de druk opleveren. De vraag is hoe verschillen in organisatie klanttevredenheid van corporaties beïnvloeden.

### Kader

---

<sup>1</sup> KWH Prestatie-index 2013

<sup>2</sup> Van Bortel, Zijlstra & Gruis (2013) Onderzoek naar de effecten van het kabinetsbeleid op de dienstverlening en bedrijfsvoering van woningcorporaties. TU Delft in opdracht van KWH

Woningcorporaties lijken, qua organisatie, in grote mate op elkaar. Toch zijn er ook verschillen tussen woningcorporaties<sup>3</sup>. Bijvoorbeeld in de volkshuisvestelijke en financiële prestaties die ze leveren en de klanttevredenheidsscores die ze behalen, gemeten door KWH. Het kader voor dit artikel wordt gevormd door een reeks onderzoeken voor het proefschrift van Stefan Cloudt. Hij onderzoekt de organisatieontwikkeling en organisatievorm van de maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties. Er werd reeds een organisatie-framework<sup>4</sup> ontwikkeld met twaalf organisatie-eigenschappen en 38 operationele kenmerken daarvan bij woningcorporaties. Dit framework werd empirisch getoetst in een casestudie bij vier corporaties. Daarna werd bij de corporaties die lid zijn bij KWH data verzameld over de interne organisatie (het organisatie-framework) en in verband gebracht met de klanttevredenheidsscores uit de onderzoeken van KWH in 2013. In dit artikel behandelen we enkele resultaten van het laatstgenoemde onderzoek.

Met behulp van literatuur over het creëren van publieke waarde (cf. Moore<sup>5</sup>) en over prestaties van publieke dienstverleners kon vastgesteld worden welke factoren klanttevredenheid beïnvloeden. In de tabel hieronder worden die factoren gekoppeld aan het organisatie-framework voor de maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties<sup>4</sup>.

Factoren van invloed op klanttevredenheid	Organisatiekenmerk maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties
Inkomsten genereren uit geleverde diensten of gerealiseerde effecten.	1. De corporatie stuurt op financiële continuïteit door onder andere het zekerstellen of verhogen van inkomsten en stabiliseren of verlagen van uitgaven. Met meer middelen kunnen immers betere prestaties (ook op het gebied van klanttevredenheid) worden geleverd.
Keuzemogelijkheden bieden aan de klant en flexibele organisatie om in te spelen op klanten en hun omstandigheden. Hier is de aanname dat een dienst die aan de klantbehoefte voldoet, leidt tot hoge klanttevredenheid.	2. Maatschappelijke vragen zijn leidend in de werkwijze van de corporatie en de corporatie verwerkt (nieuwe) maatschappelijke of klantvragen in haar dienstenaanbod. 3. De corporatie benut onderzoek naar klanttevredenheid om de dienstverlening te verbeteren en te werken aan een klantgerichte werkwijze.
Gedrag van de medewerkers en de ruimte die zij krijgen, beïnvloedt de klanttevredenheid. In dienstverlenende organisaties hebben medewerkers een belangrijke rol in de kwaliteit van de dienstverlening.	4. Medewerkers van de corporatie krijgen de ruimte om in de wijken en buurten als professional te handelen. Het gaat dan onder andere om afspraken maken met andere partijen en de rol van interne opdrachtgever voor de back-office. 5. Corporaties gebruiken ondersteunende instrumenten om medewerkers ervan te doordringen dat ze handelen vanuit de maatschappelijke missie én de ondernemingszin van de organisatie: maatschappelijke onderneming.

<sup>3</sup> SEV (2008) Verre vriend of goede buur. De maatschappelijke verankering van woningcorporaties is in de buurt.

<sup>4</sup> Cloudt, S. & Geurts, J. (2013) Kenmerken van de maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties. *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, vol. 6, p.5-24.

<sup>5</sup> Moore, M. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

Uit de casestudie bleek dat ook de grootte van de corporatie (uitgedrukt in het aantal verhuureenheden) van invloed is op de prestaties. En er werd verwacht dat de hoeveelheid ervaring die corporaties hebben met de maatschappelijke onderneming (zich al lang expliciet een maatschappelijke onderneming noemen) invloed heeft op de klanttevredenheid. Naast de vijf genoemde kenmerken werden deze items ook in de analyse opgenomen.

### Analyse

Individueel hebben de genoemde kenmerken reeds bewezen klanttevredenheid bij andere organisaties te beïnvloeden. De vraag is of dat ook het geval is bij woningcorporaties en wat er gebeurt als de kenmerken worden gecombineerd.

In februari en maart 2014 vulden de KWH-leden een online vragenlijst in over de interne organisatie. Deze informatie koppelde ik aan de klanttevredenheidsscores van KWH. Er werd in totaal van 61 corporaties bruikbare informatie verkregen (response 47%). Deze 61 corporaties waren representatief voor alle KWH-leden als het gaat om de scores op het gebied van klanttevredenheid.

Ik maakte met behulp van QCA<sup>6</sup> systematische vergelijkingen. Per kenmerk werd bepaald vanaf welke waarde een corporatie behoort tot de groep corporaties die op dit kenmerk goed scoort (of slecht). Hiervoor werden de inzichten uit de casestudie gebruikt. Ook bepaalde ik bij welke waarde de klanttevredenheidsscores goed (of slecht) waren: hiervoor werd het landelijk gemiddelde gebruikt. Met behulp van software werden de scores op de kenmerken en de klanttevredenheid voor elke corporatie met elkaar vergeleken. De patronen (bijvoorbeeld hoge scores op bepaalde kenmerken én op klanttevredenheid) werden vereenvoudigd. Op deze manier ontstonden er combinaties van kenmerken die vaak voorkomen bij bijvoorbeeld hoger dan gemiddelde klanttevredenheid. In dit artikel vermeld ik de paden die het meest werden aangetroffen. Hierdoor kon ik de vraag beantwoorden welke combinaties van kenmerken de corporaties hebben met de hoogste klanttevredenheid.

### Resultaten

Bij de corporaties met bovengemiddelde klanttevredenheid komen de volgende combinaties van kenmerken vaak voor:

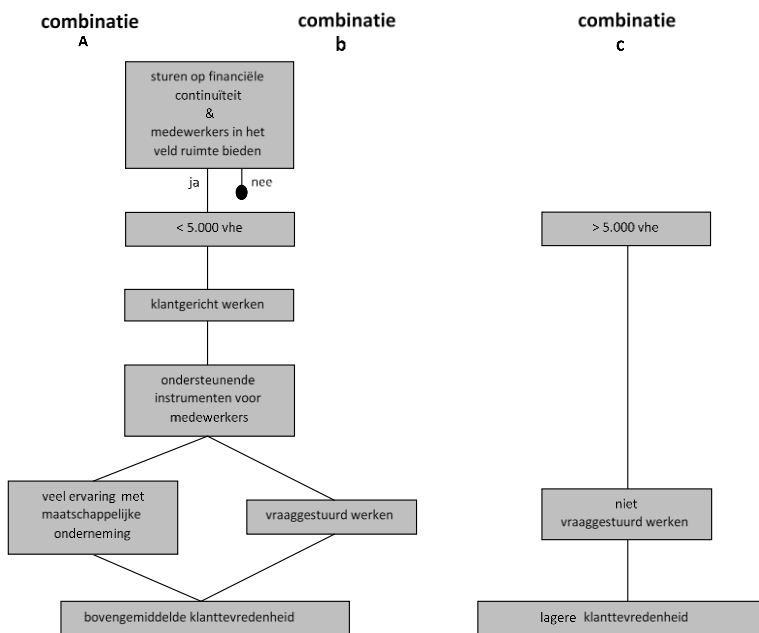
- a) in grote mate sturen op financiële continuïteit, medewerkers in het veld ruimte bieden, minder dan 5.000 verhuureenheden hebben, in grote mate aandacht hebben voor de kwaliteit van dienstverlening en voor een klantgerichte werkwijze, ondersteunende instrumenten inzetten om medewerkers te helpen te handelen vanuit zowel de maatschappelijke missie als de ondernemingszin en veel ervaring hebben met de maatschappelijke onderneming (voor 2007 al een maatschappelijke onderneming noemden). Deze corporaties scoren hoger op klanttevredenheid dan het landelijk gemiddelde. Zeven van de 61 corporaties hebben deze combinatie van kenmerken.

---

<sup>6</sup> Qualitative Comparative Analysis: Ragin, C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.

- b) in grote mate sturen op financiële continuïteit, medewerkers in het veld ruimte bieden, minder dan 5.000 verhuureenheden hebben, in grote mate aandacht hebben voor de kwaliteit van dienstverlening en voor een klantgerichte werkwijze, ondersteunende instrumenten inzetten om medewerkers te helpen te handelen vanuit zowel de maatschappelijke missie als de ondernemingszin en waarbij maatschappelijke vragen in grote mate leidend zijn voor de werkwijze en diensten van de corporatie. Deze corporaties scoren hoger op klanttevredenheid dan het landelijk gemiddelde. Acht van de 61 corporaties hebben deze combinatie van kenmerken.
- c) grote corporaties (meer dan 5.000 verhuureenheden) waarbij maatschappelijke vragen niet leidend zijn voor de werkwijze en diensten van de corporatie hebben lagere scores op klanttevredenheid dan het landelijk gemiddelde. Deze combinatie is aangetroffen bij 13 van de 61 corporaties.

Er volgen uit dit onderzoek twee paden die corporaties kunnen volgen om bovengemiddelde klanttevredenheid te organiseren. Er volgt uit dit onderzoek ook één pad dat bij veel corporaties met een lager dan gemiddelde klanttevredenheid werd aangetroffen. Grafisch weergegeven zien die paden er als volgt uit (zie figuur 1):



Figuur 1: combinaties van organisatiekenmerken voor klanttevredenheid

## Conclusie

Corporaties verschillen van elkaar als het gaat om de interne organisatie en om de klanttevredenheidsscores. Er zijn twee noodzakelijke organisatiekenmerken voor hogere klanttevredenheid: zonder sturing op financiële continuïteit en het bieden van ruimte aan medewerkers in het veld, wordt geen bovengemiddelde klanttevredenheid behaald. Er zijn twee combinaties van organisatiekenmerken die vaak worden aangetroffen bij corporaties met bovengemiddelde klanttevredenheid (combinaties a en b). En er is één combinatie van organisatiekenmerken die vaak wordt aangetroffen bij corporaties met lage klanttevredenheid (combinatie c).

Dit onderzoek levert de onderbouwing voor welke combinaties van factoren meer succesvol zijn dan andere combinaties. Daardoor biedt dit onderzoek inzicht in hoe klanttevredenheid georganiseerd kan worden: door één van de twee genoemde combinaties te realiseren die in verband worden gebracht met bovengemiddelde klanttevredenheid.

Wanneer we kijken naar overeenkomsten in deze combinaties dan valt op dat klanttevredenheid bij woningcorporaties in belangrijke mate wordt beïnvloed door autonomie en gedrag van medewerkers en door de mate waarin de organisatie de klant (of maatschappelijke vragen) centraal stelt in haar dienstverlening.

### **Implicaties voor corporaties**

Corporaties kunnen bovengemiddelde klanttevredenheid organiseren door te werken aan één van de genoemde combinaties van kenmerken: aan pad a of b. Een aantal factoren is echter moeilijk te veranderen. De grootte aanpassen tot maximaal 5.000 verhuureenheden is daar een voorbeeld van. Er zijn ook kenmerken die al bij veel corporaties voorkomen: sturing op financiële continuïteit en ruimte bieden aan medewerkers. En ook alle KWH-leden besteden al aandacht aan de kwaliteit van de dienstverlening en aan houding en gedrag van een klantgerichte werkwijze. Het is hier de vraag wat het effect is van de genoemde bezuinigingen (bijvoorbeeld openingstijden) op de klantgerichte werkwijze.

De uitdaging voor de corporaties zit vooral in het vraaggestuurd werken en daarbij om de maatschappelijke vraag aantoonbaar te verwerken in het dienstenaanbod (71% van de onderzochte corporaties geeft namelijk aan dat niet te doen). Corporaties die een bovengemiddelde klanttevredenheid willen, zouden - ondanks de druk op bestedingen en op taakopvatting - responsief moeten blijven voor de (veranderende) maatschappelijke vraag vanuit de lokale samenleving.



## Honkvast uit vrije keuze of gebrek mogelijkheden op woningmarkt?

Het meten van woonvoorkeuren van 55-plussers in Groningen

*Petra de Jong*

**In de komende decennia vergrijst Nederland aanzienlijk. In 2014 is zo'n zeventien procent van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder. In 2040, op de top van de vergrijzingsgolf, zal een kwart van de bevolking ouder zijn dan 65 (CBS, 2014). Er wonen dan zo'n vijf miljoen ouderen in Nederland. De ouderen van de nabije toekomst zijn in het algemeen hoger opgeleid, welvarender en mobieler dan de ouderen van vroeger (Hooimeijer, 2007; Van Iersel et al, 2010). De verwachting is dan ook dat de oudere van straks zich anders zal gaan gedragen dan de oudere van nu en vroeger.**

De vergrijzing en de mogelijke veranderingen in het gedrag van ouderen hebben consequenties voor onder andere de woningmarkt. In de lopende maatschappelijke discussies wordt de vergrijzing veelal benaderd met zowel pessimisme (lees: probleem) als optimisme (lees: kans). Zo zou de vergrijzing een toenemend tekort aan voor ouderen geschikte woningen betekenen (Van Galen en Willems, 2011; Sogolée en Brouwer, 2003). Een tekort dat soms al snel wordt vertaald naar een nieuwbouw opgave (ANBO, 2012). Tegelijkertijd weten we van voorgaand onderzoek dat ouderen niet of nauwelijks verhuizen (Van Iersel et al, 2010; Post et al, 2012) en dat zij het liefst blijven wonen in de woning waar ze op dat moment wonen. Bovendien wordt het aandeel huiseigenaren onder ouderen steeds groter. Ook dit heeft een remmend effect op de verhuismobiliteit van ouderen. In toenemende mate worden mensen dus oud in een eigen woning.

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de analyse van woonvoorkeuren van 55-plussers in Groningen. Hierbij is onderzocht in hoeverre (toekomstige) ouderen inderdaad het liefst oud willen worden in eigen huis of dat de huidige geringe verhuismobiliteit wellicht te wijten valt aan een beperkt aanbod van alternatieve woningen (geschikt) voor ouderen. In andere woorden: blijft men zitten waar men zit uit vrije keuze of door een gebrek aan mogelijkheden op de woningmarkt?

### Het meten van voorkeuren

Er zijn verschillende methoden om de woonvoorkeuren van mensen te meten. Voor deze studie is ervoor gekozen om gebruikt te maken van de zogenaamde 'conjunct meetmethode'. Dit is een onderzoeksbenadering waarbij de woonvoorkeuren geanalyseerd worden aan de hand van de keuzes die respondenten hebben gemaakt toen hen een aantal hypothetische alternatieven voor hun huidige woonsituatie werd voorgehouden. Het ging daarbij telkens om alternatieven die of een verandering van de woning of een verandering van de woonomgeving (lees: buurt) impliceerden.



Doel van de conjuncte meetmethode is om een verklaring te vinden voor menselijk gedrag en daarbij zijn we niet zozeer geïnteresseerd in het achterhalen van ideale situaties, als wel in het opsporen van de afwegingen die mensen maken tussen verschillende aspecten van, in dit geval, de woonsituatie. In het onderzoek weegt de respondent verschillende woonsituaties tegen elkaar af. Uit de gemaakte keuzes kan vervolgens achterhaald worden welke onderdelen van de woning en woonomgeving het meest bepalend zijn bij het maken van de woningkeuze.

### **Opzet onderzoek**


Er zijn een aantal risico's aan de conjunct meetmethode verbonden. De methode heeft als potentieel gevaar dat de antwoorden die respondenten geven niet overeenstemmen met gedrag dat zij zouden vertonen als de situatie die hun wordt voorgehouden zich daadwerkelijk voor zou doen. Dat risico doet zich bijvoorbeeld voor als de alternatieven waarmee de respondenten worden geconfronteerd betrekking hebben op situaties die ver van hun beleavingswereld afstaan en als de respondent vermoeid raakt en daardoor geen weloverwogen antwoorden meer geeft. Om deze risico's zoveel mogelijk te beperken is gekozen voor een speciale opzet van de conjunct meetmethode.

In de eerste plaats is de huidige woonsituatie van de respondent telkens als referentiepunt gebruikt bij alle aangeboden alternatieven. De respondenten worden een aantal malen geconfronteerd met een keuzesituatie die bestaat uit de huidige woonsituatie en twee alternatieven daarvoor. De alternatieven verschilden op maximaal vijf duidelijk aangegeven aspecten van de huidige woonsituatie. Voor het overige werden de alternatieven geacht gelijk te zijn aan de huidige woonsituatie. Niet alleen wordt op deze manier gegarandeerd dat de drie mogelijkheden goed aansluiten bij de situatie waarin de respondent verkeert, ook wordt zo voorkomen dat respondenten moeten kiezen uit een vermoeiend groot aantal alternatieven.


Wel levert de keuze uit drie alternatieven uiteraard minder informatie op dan keuzes vragen uit acht alternatieven, zoals vaak bij conjunct meten gebeurt. Dit nadeel is echter ondervangen door de respondent een aantal malen achter elkaar in keuzesituaties te plaatsen. In totaal is elke respondent vierentwintig maal in zo'n situatie geplaatst. In iedere keuzesituatie wordt de respondent gevraagd een keuze te maken tussen de twee alternatieven en de huidige situatie. Indien de geboden alternatieven niet aan zijn of haar woonwensen voldoen, kan de respondent een voorkeur uitspreken voor (het continueren van) de huidige woonsituatie. Daarnaast wordt de respondent –in iedere keuzesituatie– gevraagd een tweede keus aan te geven. Bij de verschillende keuzesituaties werd gevarieerd met verschillende kenmerken van de woning en/of woonsituatie. De wijze waarop dat gebeurde is hieronder beschreven.

Woonspellen

De keuzesituaties waarin de respondenten zijn geplaatst worden bepaald door vier woonspellen. Bij de verschillende spellen staan telkens andere kenmerken van de woonsituatie centraal. In ieder woonspel komen twee kenmerken echter telkens terug: de woonlasten en de grootte van de woning. De verwachting is dat deze twee kenmerken zeer bepalend zullen zijn voor het keuzegedrag van respondenten. De overige kenmerken zijn gekozen op basis van literatuuronderzoek en beleidsrelevantie voor de praktijk<sup>1</sup>. In totaal komen veertien kenmerken van de woning en/of woonomgeving aan bod. Ieder kenmerk kan verschillende ‘waarden’ aannemen. Voor het kenmerk ‘grootte van de woning’ geldt bijvoorbeeld dat een woning groter, kleiner of even groot kan zijn als de huidige woonsituatie.



rijksuniversiteit  
 groningen




faculteit ruimtelijke  
 wetenschappen

contact

werken aan de grenzen van het weten

Basiseenheid Economische Geografie



Realisatie door  
 CIT - Applicatieontwikkeling

### Woonvoorkeuren

0%  100%

#### B. WOONSPEL 1: DE WONING

•Keuzeset 1

Hieronder kunt u drie woningen vinden. Deze drie woningen bestaan uit twee fictieve woningen en uw huidige woning. Wij vragen u een keuze te maken uit deze drie woningen. Voldoen de twee fictieve woningen niet aan uw wensen, dan kunt u de voorkeur geven aan uw huidige woning. We vragen u ook een tweede keus aan te geven.

	Woning 1	Woning 2	Uw huidige woning
Woonlasten	1120	870	1000
Aantal kamers	3	2	2
Afwerkingsniveau *	Inspraak	Standaard	
Type woning	Flat of appartement	Tussen- of hoekwoning met tuin	Flat of appartement
Eigendomsvorm	Huurwoning	Huurwoning	Huurwoning
Eerste keus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tweede keus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Met het afwerkingsniveau wordt de afwerking van de keuken en sanitaire ruimte(s) bedoeld. Hierbij moet u denken aan de kleur en/of de indeling van dergelijke ruimtes. Bij de optie "standaard" heeft u geen inspraak in de kleur en/of inrichting van de keuken en sanitaire ruimte(s). Bij de optie "inspraak" heeft u dat wel.

Figuur 1: een voorbeeld van een keuzesituatie in woonspel 1

<sup>1</sup> In samenspraak met woningcorporatie Nijestee te Groningen

## Woonspel 1

In het eerste woonspel ligt de focus op de woning, en worden de respondenten met alternatieve woonsituaties geconfronteerd die afwijken van de bestaande woonsituatie door:

- De woonlasten
- Het aantal kamers
- Mate van afwerking
- Het woningtype
- De eigendomsvorm

De verandering in **woonlasten** is bepaald door per respondent twee toevalsgetallen te trekken tussen de tien en de twintig. Die worden vervolgens opgevat als het percentage waarmee de woonlasten stijgen of respectievelijk dalen.

De verandering in het **aantal kamers** hangt af van het aantal kamers in de huidige woning. Een groter aantal kamers is gelijk aan het maximum van (huidige aantal kamers plus één) en (de huishoudengrootte plus twee). Een kleiner aantal kamers is gelijk aan het maximum van (het huidige aantal kamers min één) en (de huishoudengrootte plus één). De respondent gaat er dus ten hoogste één kamer op achteruit, en kan er zelfs op vooruit gaan als hij of zij momenteel krap behuist is.

De **mate van afwerking** is enkel van toepassing op de twee alternatieven. Ervan uitgaande dat het hier gaat om nieuw te ontwikkelen (senioren) woningen gaat, kan de respondent de voorkeur uitspreken voor een andere woning met een standaard keuken en sanitair of een andere woning waar men inspraak heeft in de (inrichting/ kleur van de) keuken en het sanitair.

Er worden in de vragenlijst vier **woningtypen** onderscheiden: vrijstaand, tussen- of hoekwoning met tuin, tussen- of hoekwoning zonder tuin, flat of appartement. Welk alternatief woningtype een respondent wordt voorgehouden hangt af van het huidige type woning. Hiermee willen wij voorkomen dat mensen die momenteel in een flat wonen een onrealistische keuzesituatie wordt voorgelegd met enkel vrijstaande woningen. Andersom geldt overigens hetzelfde: als men momenteel vrijstaand woont, wordt men niet geconfronteerd met de keuzesituatie 'appartement of flat'.

Voor de **eigendomsvorm** maken we onderscheid tussen een koop- of huurwoning.

## Woonspel 2

Het tweede woonspel richt zich op de woonomgeving. De kenmerken die hier een rol spelen zijn<sup>2</sup>:

- Sociale leefomgeving
- Eigendomsverhouding
- Woonlocatie

Met de **sociale leefomgeving** willen we inzicht krijgen of ouderen -vanaf een bepaalde leeftijd- bij voorkeur met mensen in dezelfde levensfase willen wonen. Er worden drie “typen” wijken onderscheiden: een wijk met overwegend (jonge) gezinnen, een gemengde buurt (met zowel eenpersoonshuishoudens, gezinnen als senioren) en een wijk met overwegend senioren.

Door verschillende **eigendomsverhoudingen** mee te nemen in de vragenlijst willen we inzicht krijgen of respondenten een voorkeur hebben voor een wijk met overwegend huurwoningen, een wijk met overwegend koopwoningen of een wijk met een mix van huur- en koopwoningen.

Voor de **woonlocatie** worden drie mogelijkheden onderscheiden: in of nabij het centrum van de stad, in een woonwijk rondom het centrum of in een woonwijk aan de rand van de stad.

## Woonspel 3

In het derde woonspel staat de ligging van voorzieningen – ten opzichte van de woning-centraal. De kenmerken die hier een rol spelen zijn<sup>2</sup>:

- Ligging dagelijkse voorzieningen
- Ligging zorgvoorzieningen
- Bereikbaarheid openbaar vervoer

Voor de **ligging van dagelijkse voorzieningen** (supermarkt e.d.) worden drie mogelijkheden onderscheiden: op loopafstand van de woning, op fietsafstand van de woning en buiten fietsafstand van de woning, maar goed bereikbaar met de auto en/of openbaar vervoer.

---

<sup>2</sup> Naast de kenmerken: ‘woonlasten’ en ‘grootte’ van de woning (zie woonspel 1 voor nadere toelichting)

Dezelfde mogelijkheden worden onderscheiden voor de **ligging van de zorgvoorzieningen** (huisarts, apotheek). Oftewel: op loopafstand van de woning, op fietsafstand van de woning en buiten fietsafstand van de woning, maar goed bereikbaar met de auto en/of openbaar vervoer.

Tevens wordt de **bereikbaarheid van het openbaar vervoer** in de vragenlijst opgenomen. Uitgaande van de specificaties van een zogenaamde 'woonzorgzone' is de maximale afstand tot een halte is driehonderd meter. Het openbaar vervoer is dus makkelijk bereikbaar indien deze binnen driehonderd meter van de woning ligt. Indien de afstand tussen de woning en halte meer dan driehonderd meter is, dan wordt deze als moeilijk bereikbaar gezien.

#### Woonspel 4

In het laatste woonspel ligt de nadruk op de 'levensloopbestendigheid' van de woning. Een levensloopbestendige woning is geschikt -of eenvoudig geschikt te maken- voor bewoning tot op hoge leeftijd (ook in geval van fysieke handicaps of chronische ziekten van bewoners). De respondenten worden met alternatieve woonsituaties geconfronteerd die afwijken van de bestaande woonsituatie door<sup>2</sup>:

- Aanwezigheid van domotica
- Interne toegankelijkheid
- Externe toegankelijkheid

De **aanwezigheid van domotica** is enkel van toepassing op de geboden alternatieven. Ervan uitgaande dat het hier gaat om nieuw te ontwikkelen (senioren) woningen, kan de respondent de voorkeur uitspreken voor een woning met domotica of zonder domotica. In de vragenlijst wordt domotica omschreven als huiselijke elektronica gericht op het verhogen van het comfort en de veiligheid van de woning.

Voor de **interne toegankelijkheid** wordt gekeken naar de ligging van de zogenaamde "primaire ruimtes" (keuken, sanitair, woonkamer en minimaal één slaapkamer) en worden twee mogelijkheden onderscheiden: De primaire ruimtes bevinden zich op één woonlaag of deze zijn op verschillende woonlagen gelegen.

Tenslotte wordt voor de **externe toegankelijkheid** gekeken naar de bereikbaarheid van de woning van buiten af. Er worden drie mogelijkheden onderscheiden: De woning is zonder trappen en/of lift van buiten af bereikbaar, de woning is met trappen van buiten af bereikbaar en de woning is met de lift van buiten af bereikbaar.

## Resultaten onderzoek

In totaal hebben 952 respondenten de vragenlijst ingevuld. Alle respondenten waren 55 jaar of ouder en woonachtig in de gemeente Groningen. Aangezien de respondenten hun huidige woonsituatie in het onderzoek aan moesten geven, weten we hoe ‘geschikt’ men op momenteel woont. Op basis van de data blijkt dat een groot deel van de respondenten woonachtig is in een eengezinswoning. Hierdoor woont een groot deel van de respondenten in een relatief grote woning (huishoudengrootte is kleiner dan het aantal beschikbare slaapkamers), met een tuin en met de primaire ruimtes gelegen op verschillende woonlagen. Wellicht niet de meest ‘levensbestendige’ woonvorm voor ouderen.

Met behulp van een probalistisch keuzemodel is het mogelijk om te bereken welke woonkenmerken het meest bepalend zijn voor het keuzegedrag. De respondenten laten een zeer sterke voorkeur voor (het continueren van) de huidige woonsituatie zien. Deze voorkeur wordt zelfs sterker naarmate de respondent ouder is. Respondenten zijn dus geneigd veel vaker voor de bestaande woonsituatie te kiezen dan men zou verwachten op grond van een vergelijking tussen de kenmerken van de huidige en de alternatieve situatie. Dit laat zien dat de weerstand tegen verandering van de woonsituatie aanzienlijk is

De resultaten laten verder zien dat een deel van het keuzegedrag sterk samenhangt met de leeftijd en met het opleidingsniveau van de respondent. Domotica, bijvoorbeeld, wordt over het algemeen slecht gewaardeerd door de respondenten. Een uitzondering hierop vormen de hoger opgeleiden in onze dataset. Voor overige resultaten en nadere specificaties van het model verwijs ik u graag naar De Jong et. al. (2012).

## Conclusie

De vergrijzing heeft grote gevolgen voor de behoefte aan voor ouderen geschikte woningen. Tot voor kort werd ervan uitgegaan dat er jaarlijks 36.000 tot 40.000 geschikte woningen extra bij moeten komen om het (in 2009) bestaande tekort van zo’n 87.000 woningen en toenemende tekort weg te werken (Van Galen en Willems, 2011; BZK, 2011). Zulke constatering worden soms vrij letterlijk vertaald in een nieuwbouwopgave.

Tegelijkertijd weten we dat de verhuismobiliteit onder ouderen laag is. Vooral in gebieden met een schaarste aan woningen draagt de geringe mobiliteit van ouderen bij aan een verstopping van de woningmarkt (zie onder andere Clark en Deurloo, 2006; PBL, 2013). De woningen waarin ouderenhuishoudens wonen, en dit zijn steeds vaker eengezinswoningen, komen immers (voorlopig) niet beschikbaar op de woningmarkt. Een veel gehoorde beleidsstrategie is het aanbod voor ouderen geschikte woningen te vergroten (zie bijvoorbeeld Filius, 1993; Hooimeijer et al, 1986). De gedachte hierachter is dat als er maar voldoende geschikte woningen zijn, ouderen op den duur wel gaan verhuizen.

De resultaten van deze studie laten echter zien dat deze redenering niet op gaat. De lage verhuiscgenheid onder ouderen kan niet worden verklaard door een tekort aan mogelijkheden op de woningmarkt: ook als ouderen een keuze voorgelegd krijgen uit (hypothetische maar realistische) alternatieven, verkiest het gros van ouderen te blijven in de eigen woning.

In de wetenschap dat veel ouderen in hun eigen woning willen blijven wonen, lijkt de grootste opgave op de woningmarkt er dus meer één van aanpassing dan van nieuwbouw te zijn. Door kleine en grotere aanpassingen van de woningen waarin zij wonen, zoals het plaatsen van een traplift tot het installeren van 'domotico'-achtige toepassingen, kunnen ouderen tot op hoge leeftijd zelfstandig blijven wonen<sup>3</sup>. Op dit moment huren ouderen nog vaak hun woning. Daarentegen zijn de toekomstige generaties ouderen vaker huiseigenaar. De aanpassingsopgave verschuift daarmee in toenemende mate van de woningcorporaties naar de individuele huiseigenaren zelf. Een gevolg hiervan zou kunnen zijn dat ouderen in de nabije toekomst in toenemende mate een beroep zullen gaan doen op de Wet Maatschappelijke Opvang (Wmo).

---

## Bronnen

- BZK(2011), *Woonvisie*, Den Haag: Ministerie van BZK.
- CBS (2014), <http://statline.cbs.nl/>, cijfers verkregen op 28-04-2014.
- Clark, W. & M. Deurloo (2006), 'Aging in place and housing over-consumption', *Journal of Housing and the Built Environment* 21; 257-270.
- Filius, F.C. (1993), *Huishoudensopheffing en woningverlating in een vergrijzende samenleving*, Utrecht: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht.
- Galen, J. van & J. Willems (2011), *Monitor investeren voor de toekomst 2009*, Delft: ABF Research.
- Hooimeijer, P. (2007), *Dynamiek in de derde leeftijd*, Den Haag: Ministerie VROM.
- Hooimeijer, P., W.A.V. Clark & F.M. Dieleman (1986), 'Households in the reduction stage: Implications for the Netherlands Housing Market', *Housing Studies* 1: 195-209.
- Jong, P.A. de, J. Rouwendal, P. van Hattum & A. Brouwer (2012), *Housing preferences of an ageing population: Investigation in the diversity among Dutch older adults*, Netspar Discussion Paper, DP07/2012-024..
- PBL (2013), *Vergrijzing en ruimte: gevolgen voor de woningmarkt, vrijetijdsbesteding, mobiliteit en regionale economie*, Den Haag: PBL.
- Sogelée, G. & J. Brouwer (2003), *Regionale verkenningen: Opgave geschikte huisvesting voor wonen met zorg en welzijn*, Delft: ABF Research.
- Iersel, J. van, K. Leidelmeijer, & A. Buys (2010) *Senioren op de woningmarkt: nieuwe generaties, andere eisen en wensen*, Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.
- Post, H, C. Poulos, J. van Galen & W. van Staalduinen (2012), *Wonen, zorggebruik en verhuisgedrag van ouderen: Een kwantitatieve analyse*, TNO rapport, TNO 2012 R10797.

---

<sup>3</sup> Dit sluit tevens goed aan bij de Rijksdoelstelling om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen en de voortgaande extramuralisering.

## Maatschappelijk vastgoed, kerntaak van de woningcorporatie?

Beantwoording vraagt beter inzicht in financiële effecten

*René Goorden*

**De interesse van corporaties voor investeringen in maatschappelijk vastgoed neemt af. Enerzijds vanwege beperktere financiële mogelijkheden en anderzijds vanwege de steeds verdere focus op de kerntaak. Gezien de expertise op het gebied van corporaties en de binding met de wijk is een blijvende rol van corporaties op het gebied van maatschappelijk vastgoed mogelijk gewenst. Wel is een scherpere prioritering daarbij noodzakelijk, zowel vanuit financieel perspectief als vanuit de vraag ‘behoort dit logischerwijs tot onze taak?’ Inzicht in de relatie tussen de investeringen in maatschappelijk vastgoed en de waardeontwikkeling van het vastgoed in buurt of wijk, is daarbij onontbeerlijk.**

Sinds de aanpassing van het BBSH in 1997 is het voor corporaties toegestaan te investeren in maatschappelijk vastgoed. Vooral in de jaren 2007-2011 heeft een sterke groei van dit type investeringen plaatsgevonden, zoals te zien in tabel 1. Relatief bleven die investeringen evenwel beperkt, en maakte deze circa 5% van de totale vastgoedinvesteringen van corporaties uit. Daarbij wel de kanttekening dat zeker niet alle corporaties op dit vlak actief waren, zodat het aandeel op corporatieniveau fors hoger kan liggen.

	Jaarlijkse investeringen
2007	EUR 143 miljoen
2008	EUR 205 miljoen
2009	EUR 292 miljoen
2010	EUR 396 miljoen
2011	EUR 480 miljoen
2012-2016	EUR 240 miljoen

*Tabel 1: Investerings door corporaties in maatschappelijk vastgoed<sup>1</sup> (Bron: Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting<sup>2</sup>)*

<sup>1</sup> Conform de definitie van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV), waarbij wooneenheden in verzorgingshuizen geen onderdeel uitmaken van maatschappelijk vastgoed.

<sup>2</sup> Voor de periode 2007-2011 betreft dit gerealiseerde investeringen. Voor 2012-2016 is het uitgangspunt gehanteerd dat 70% van de door corporaties opgegeven prognoses van begin 2012 daadwerkelijk wordt gerealiseerd.



In 2011 lagen de investeringen in maatschappelijk vastgoed daarmee op een hoogtepunt. Hoewel het CFV over de periode na 2011 geen exacte realisatiecijfers heeft gepubliceerd, blijkt uit de investeringsprognose van corporaties een duidelijke afname na die periode. Dit als gevolg van een afnemende investeringscapaciteit van corporaties. Deze afname van het investeringsvolume doet zich bij maatschappelijk vastgoed veel sterker voor dan bij woningen.

Hieruit blijkt dat indien corporaties scherpere keuzes dienen te maken ten aanzien van investeringen, maatschappelijk vastgoed een categorie is waar veelal geen prioriteit aan wordt gegeven. De verhuurdersheffing zal de investeringscapaciteit verder doen afnemen, wat prioritering alleen maar noodzakelijker maakt. Voor de komende jaren is dan ook een verder daling van het investeringsvolume aan de orde, waarbij investeringen in maatschappelijk vastgoed relatief hard worden getroffen.

### Rendement op maatschappelijk vastgoed

Hoe logisch is het vanuit financieel perspectief dat corporaties steeds minder prioriteit leggen bij maatschappelijk vastgoed? De rendementen die corporaties volgens IPD-index op de verschillende typen vastgoed weten te realiseren, bieden mogelijk enig inzicht. In tabel 2 zijn de in 2013 gerealiseerde rendementen op woningen en maatschappelijk vastgoed tegen elkaar afgezet. Het directe rendement is daarbij het rendement welke voortkomt uit de exploitatie van het vastgoed. Het indirecte rendement heeft betrekking op de waardeverandering van het vastgoed.

	Totaal rendement	Direct rendement	Indirect rendement
Woningen	1,2%	3,6%	-2,4%
Maatschappelijk vastgoed	-3,6%	8,3%	-11,1%

*Tabel 2: Gerealiseerde rendementen in maatschappelijk vastgoed en woningen (2013).*

*Bron: IPD Nederlandse Jaar Corporatie Vastgoedindex 2013 en IPD Nederlandse Jaar Maatschappelijk Vastgoedindex 2013*

Hieruit blijkt dat het overall rendement op maatschappelijk vastgoed in 2013 negatief was. Dit was echter geheel te wijten aan een waardevermindering van het vastgoed. De exploitatie van dit vastgoed leverde met 8,3% een prima rendement.

Waar beleggers hun (des)investeringsbeleid veelal baseren op zowel het (te verwachten) directe en indirecte rendement, zien we bij corporaties dat de te verwachten exploitatiekasstromen (het directe rendement) veelal bepalender. Corporaties investeren immers veelal ten behoeve van de exploitatie, actieve dispositie vanuit rendementsoverwegingen, speelt vooralsnog een beperkte rol. Gezien de positieve directe rendementen op maatschappelijk vastgoed zou je dan ook verwachten dat corporaties meer

inzetten op dit type vastgoed. Het tegenovergestelde is echter het geval. De onzekerheid ten aanzien van de toekomstige kasstromen bij maatschappelijk vastgoed – en daarmee het directe rendement – spelen daarbij een belangrijke rol. Waar bij woningen de toekomstige verhuur in veel marktgebieden redelijk verzekerd is, is dat bij maatschappelijk vastgoed nog maar de vraag.

Helaas bestaat nog weinig inzicht in de effecten die investeringen in maatschappelijk vastgoed hebben op de leefomgeving en de leefbaarheid en daarmee op de waarde van de woningvoorraad in de omgeving.

### **Beperken tot de kerntaak**

Naast de beperkingen op het gebied van de financiën, bepalen ook de maatschappelijke en politieke discussie momenteel de terughoudendheid van corporaties op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

Het kabinet Rutte-II zet duidelijk in op een beperking van het werkkerrein van woningcorporaties. 'Hun taak brengen we terug tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en het daaraan ondergeschikte direct verbonden maatschappelijk vastgoed', zo luidt het regeerakkoord.

Het realiseren van gebouwen met een maatschappelijke functie en het bijdragen aan de leefbaarheid blijven daarmee tot het taakgebied van corporaties behoren. Maar de werkzaamheden moeten wel een op de wijk, buurt of het buurtschap gerichte functie hebben en plaatsvinden in gebieden waar de woongelegenheden van de betreffende corporatie zijn gelegen. Dat uitgangspunt op zich kan tot weinig discussie leiden. Maatschappelijk vastgoed dient namelijk ter verbetering van de leefomgeving en leefbaarheid, wat ook van belang is voor het behoud van de vastgoedwaarde van het bezit van de corporatie in de betreffende wijk.

Met de in februari 2014 gepresenteerde concept-novelle op de eerder door de Tweede Kamer aangenomen Herziene Woningwet, creëert minister Blok verdere mogelijkheden tot inperking van de activiteiten met een algemene maatregel van bestuur. De lijst met activiteiten op het gebied van maatschappelijk vastgoed welke zich conform de Europese verordening van 2009 kwalificeren als dienst van algemeen economisch belang, geeft volgens de minister onvoldoende sturing aangezien een groot deel van de daarin genoemde activiteiten onvoldoende gerelateerd is aan het woonvastgoed. Met de aanscherping door middel van de algemene maatregel van bestuur, zal ook een lijst van expliciet uit te sluiten activiteiten worden gepubliceerd. Vaak is het in dit soort gevallen immers gemakkelijker om te benoemen wat niet mag dan om algemene kaders te benoemen voor wat wel mag.

De activiteiten ten aanzien van maatschappelijk vastgoed welke corporaties conform de genoemde Europese verordening met staatssteun zouden mogen uitvoeren, leverde destijds weinig discussie op. Als er al discussie was, dan spitte deze zich toe op de onduidelijkheden,

aangezien een dergelijke lijst nooit één op één aansluit bij de dagelijkse praktijk. Veel van de bestaande activiteiten leken zich namelijk conform deze lijst te kwalificeren voor uitvoering door corporaties met gebruikmaking van staatssteun.

Hoe de verdere inperking exact zal uitpakken is onduidelijk. Maar de beperkingen die voortkomen uit de wens van de politiek om het werkterrein van corporaties in te dammen, zullen duidelijk verder gaan dan die voortkomend uit de staatssteunregulering. Aangezien corporaties de afgelopen jaren activiteiten hebben uitgevoerd, waarbij kon worden afgevraagd of deze wel behoren tot de kerntaak van de sector, is het logisch dat kritischer wordt gekeken naar deze activiteiten. De vraag is of het mogelijk is op centraal niveau kaders te benoemen, terwijl de noodzaak voor investeren wordt bepaald door de lokale omstandigheden.

Deze lokale omstandigheden, maken dan ook dat lokale partijen zoals gemeenten, maar ook zorg- en welzijnsinstellingen, veelal op voorhand geen voorstander zijn van deze striktere taakafbakening voor corporaties. Gemeenten zien bijvoorbeeld – voornamelijk vanwege decentralisaties – steeds meer taken op zich afkomen. Mogelijk dat hier ook een vastgoedvraag aan vast zit waarbij corporaties van toegevoegde waarde zouden kunnen zijn.

### **Noodzaak inzicht relatie maatschappelijke investering en vastgoedwaarde**

De interesse van corporaties voor investeringen in maatschappelijk vastgoed neemt af. Enerzijds vanwege beperktere financiële mogelijkheden en anderzijds vanwege de maatschappelijke en politieke opinie, die corporaties steeds meer terugdringt naar de kerntaak – de sociale huursector.

Gezien de expertise op het gebied van vastgoedexploitatie en de binding die corporaties hebben met de wijk en de stakeholders daarbinnen is een rol van corporaties op het gebied van maatschappelijk vastgoed gewenst. Niet voor niets is in 1997 – met het opnemen van deze activiteit in het BBSH - bepaald dat corporaties op dit punt van toegevoegde waarde kunnen zijn. Natuurlijk is een scherpere prioritering daarbij noodzakelijk, zowel vanuit financieel perspectief als vanuit de vraag 'behoort dit logischerwijs tot onze taak?'

Inzicht in de relatie tussen de investeringen in maatschappelijk vastgoed en de waardeontwikkeling van de (sociale) huurwoningen in buurt of wijk, is daarbij onontbeerlijk. Dit biedt corporaties meer houvast bij investeringsbeslissingen. Daarnaast kan daarmee de door de minister gewenste link tussen maatschappelijk vastgoed en de kerntaak daadwerkelijk in financiële zin tot uitdrukking worden gebracht. Indien investeringen in maatschappelijk vastgoed daadwerkelijk leiden tot een verbeterde leefbaarheid en leefomgeving, zal dit zich namelijk vertalen in een hogere vastgoedwaarde.



Als mensen iets heel graag willen, maar ze anders moeten handelen dan ze gewend zijn, stopt het proces van het realiseren van ambities vaak en vindt de gewenste vernieuwing niet plaats.

**Anke van Hal**

De MVO-kampioen heeft in verschillende hoedanigheden een sterk aanjagende en sturende rol in het organisatorische en technische MVO-innovatieproces in bedrijven in de bouw- en daarbinnen de vastgoedsector. Zaak is ze te vinden, te koesteren, met ze te werken, ze de ruimte te geven, ze belangrijk te maken.

**Bart Bossink**

De focus is verschoven van winkelcentrum naar multifunctioneel ontmoetingscentrum, en het betrekken van de omgeving wordt daarmee cruciaal.

**Guus Balkema**

Ik zie in toenemende mate het coöperatieve verenigingsmodel als passend, doelmatig en sociaal alternatief, dat de positie van de klant als belangrijkste stakeholder borgt.

**Rob Beltman**

De vergelijking van kosten en baten, maar ook van de sociale impact van maatschappelijk vastgoed staan nog in de kinderschoenen.

**Rudy de jong**

Ik verwacht niet dat de scheiding tussen commercieel vastgoed en maatschappelijk vastgoed de komende decennia wezenlijk anders zal worden.

**Ruud de Wit**

Het nieuwe afwegingsmodel maatschappelijk vastgoed maakt transparante communicatie mogelijk en vergemakkelijkt het besluitvormingsproces.

**Elisa Soeverein**

Want nu de commerciële en maatschappelijke sector elkaar gaan begrijpen is samenwerking in vastgoedmanagement een voorstelbaar scenario. Het begint met helder inzicht en duidelijkheid creëren rondom het vastgoed: wie doet wat en wat kunnen we zelf en wat doen we samen.

**Barbara Böhne**

Goed te exploiteren maatschappelijk vastgoed vraagt binnen de gemeente om een transparante en eenduidige afstemming van het gebruiksbelang en het beheerbelang.

**Melger Seebregts**

**V**

**Maatschappelijk  
verantwoord ondernemen**



## Fusie van belangen

### Perspectief en strategie<sup>1</sup>

*Anke van Hal en Anne Marij Postel*

We bevinden ons op een bijzonder moment in de tijd. Socioloog en urbane wetenschapper Richard Florida duidt dit moment in de geschiedenis aan als *The Great Reset*,<sup>2</sup> een periode waarin oude waarden en werkwijzen tot een einde komen en er ruimte ontstaat voor nieuwe ontwikkelingen. Steeds meer mensen raken ervan overtuigd dat oplossingen voor economische en ecologische problemen moeten samengaan. En dat het tijd is voor innovatie. Als 'bouwteam' van het Center for Entrepreneurship & Stewardship van Nyenrode Business Universiteit proberen we binnen de gebouwde omgeving deze noodzakelijke verandering concreet vorm te geven. En dat op een wijze die zowel rekening houdt met de belangen van de mensen hier en nu als die van de mensen daar en later. We streven dus, als het ware, naar een *Fusie van Belangen*.

De opgave van verandering – of transitie, reset – waar we voor staan is complex. Het betreft een samenspel van veranderingen in economie, technologie, beleid, ecologie en samenleving. En het vereist omgaan met tegengestelde krachten. Want naarmate de vernieuwende onderstroom aanzwelt, neemt ook de conserverende kracht toe.

Dat laatste is niet onlogisch. Mensen zijn niet geneigd tot verandering. Zeker niet wanneer dat betekent dat ze los moeten laten waaraan ze gehecht zijn. De psychologie kent niet voor niets het begrip verliesaversie. Een steeds breder gedragen gevoel van noodzaak zet dus niet iedereen aan tot verandering. Veel mensen veranderen pas als het echt niet meer anders kan.<sup>3</sup> Het is aan de partijen die wél kunnen en willen veranderen om te laten zien dat verandering tot veel moois leidt.

Wie wil veranderen, zoekt vaak naar instrumenten om dat vorm te geven. In de afgelopen jaren ontwikkelden we als 'bouwteam' van het Center for Entrepreneurship & Stewardship van Nyenrode Business Universiteit een samenhangende kijk op de relatie tussen duurzaamheid en gebouwde omgeving. Dat is het *Fusie van Belangen*-perspectief, met een bijbehorende strategie. We hopen hiermee een bijdrage te leveren aan duurzame innovatie in de bouwsector.

<sup>1</sup> Dit artikel is een samenvattende bewerking van de publicatie *Fusie van Belangen 2.0* die is te downloaden op <http://www.nyenrode.nl/bio/Pages/Anke-van-Hal.aspx>

<sup>2</sup> Florida, R. (2010). *The Great Reset, How new ways of living and working drive post-crash prosperity*. Harper Collins Publishers.

<sup>3</sup> Zie ook: Hal, A. van (2008). *De Fusie van Belangen/The merger of Interests*. Breukelen, Nyenrode Business Universiteit.



## Visie

In ons team delen we een diepgevoelde missie. Die luidt: *Wij willen de kwaliteit van het leven van mensen (zowel hier & nu als daar & later) verbeteren binnen de context van de gebouwde omgeving.*

We delen in onze benadering en werkwijze bovendien een aantal uitgangspunten, onze visie. Wij zijn van mening dat de kwaliteit van de gebouwde omgeving kan verbeteren met behulp van een 'gereedschapskist' die grotendeels uit duurzaamheidsmaatregelen bestaat. Dit omdat duurzaamheidsingrepen op meer gebieden kwaliteit bieden dan op duurzaamheidsgebied alleen en dus bijdragen aan integrale kwaliteit.

We stellen dat duurzame ingrepen snel gemeengoed worden wanneer ze zowel belangen behartigen als positieve emotionele gevoelens opwekken. Je moet daarom bij de selectie van duurzaamheidsingrepen binnen de context van de gebouwde omgeving – en bij innovatie<sup>4</sup> daarbij – niet alleen rationele belangen en het algemeen duurzaamheidsbelang als uitgangspunt nemen. Het gaat ook hierom: Waar verlangen mensen écht naar? Hoe kun je met duurzaamheidsingrepen positieve emoties oproepen?

We hanteren in samenhang daarmee deze definitie van duurzame ontwikkeling: *Duurzaamheid gaat over het behartigen van de belangen van de mensen hier & nu op een wijze die rekening houdt met de belangen van de mensen daar & later.*<sup>5</sup>

Als we onze *scope* verbreden en kwaliteit breder zien dan alleen duurzame kwaliteit, vergroot dit volgens ons ook de vraag naar duurzame producten. Het focussen op de 'niet-duurzame kwaliteiten van duurzaamheidsingrepen' leidt dus tot gezonde businesskansen. Over welke extra-kwaliteiten het dan gaat, is moeilijk een generieke uitspraak te doen. Kosten hebben veel invloed op de kwaliteitsbeleving, maar blijken niet altijd doorslaggevend. Ook andere kwaliteiten kunnen relevant zijn, zoals comfort of een prettige en veilige leefomgeving. In ieder situatie kunnen andere kwaliteiten meespelen; het gaat dus nadrukkelijk om maatwerk.

Wij stellen dat businesskansen ontstaan wanneer partijen ook de niet-milieukwaliteiten van duurzaamheidsmaatregelen beter voor het voetlicht brengen. En/of wanneer ze een duurzame innovatie ontwikkelen die beter aansluit op belangen van betrokken partijen.

Duurzame innovaties hebben volgens ons vooral kans van slagen als de betrokken partijen afwijken van de gebruikelijke manieren van denken en doen. Het realiseren van die innovatie lijkt daarom vooral op een 'avontuurlijke trektocht'. Innovaties hebben meer kans op succes wanneer de *scope* wordt verbreed wat betreft betrokken partijen, tijd, plaats, vakgebied,

---

<sup>4</sup> Met 'innovatie' bedoelen we niet per se iets totaal nieuws, maar net als Rogers als iets dat in de ogen van de mensen die ermee omgaan als nieuw wordt beschouwd. Zie Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations, fourth edition*. New York, The Free Press.

<sup>5</sup> Dit is een variant op de bekende definitie van Brundtland, G.H. (1989). *Our common future*. World commission on Environment and Development.

financiële stromen en manieren van samenwerken. Dit biedt een bredere blik op de duurzaamheidsopgave in de gebouwde omgeving en dat leidt eerder tot een hogere integrale kwaliteit.

We zijn ons er overigens van bewust dat externe (niet te beïnvloeden) factoren veel invloed hebben. Denk aan uiteenlopende zaken als nieuwe energiebronnen die leiden tot een dalende olieprijs of afnemende werkgelegenheid binnen de sector. De kunst is daarom – binnen een lastig te beïnvloeden veranderende context – de juiste keuzes te maken over dat waarop men wél invloed heeft. Dit noemen we ‘sturen bij dynamiek en complexiteit’.

Samenvattend zijn er vijf uitgangspunten van cruciaal belang bij de ontwikkeling van innovaties vanuit het *Fusie van Belangen*-perspectief: scope verbreden, identificeren van belangen, samenwerken, creëren van een win-winsituatie (die recht doet aan de belangen van mensen hier & nu en van mensen daar & later) en creëren van businesskansen.

### Strategie

Het *Fusie van Belangen*-perspectief biedt een visie op het succesvol integreren van duurzaamheidsmaatregelen in de gebouwde omgeving en bij het ontwikkelen van duurzame innovaties met integrale kwaliteit. Maar hoe kunnen partijen in de sector hieraan praktisch handen en voeten geven? Hiervoor ontwikkelden we de *Fusie van Belangen*-strategie.<sup>6</sup> Deze bestaat uit drie<sup>7</sup> stappen met een vaste volgorde:

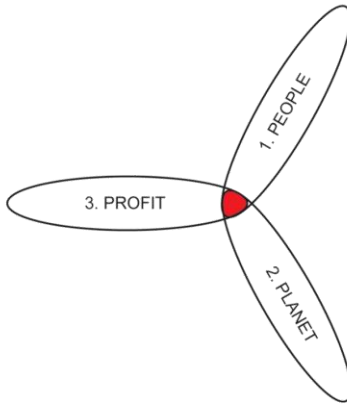
- Stap 1:** Het inventariseren van de belangen van de mensen hier & nu (waaronder alle betrokkenen bij een project worden bedoeld, dus ook aanbiedende partijen).
- Stap 2:** Vervolgens het definiëren van maatregelen die deze belangen behartigen, en wel zo, dat ook rekening wordt gehouden met de belangen van mensen daar & later.<sup>8</sup>
- Stap 3:** En daarna het zoeken naar (innovatieve) financieringsmodellen die de investering in dergelijke maatregelen mogelijk maken.

---

<sup>6</sup> Daarnaast ontwikkelden we de strategie ‘Mastering Three’, gericht op het samenwerkingsproces bij de ontwikkeling van duurzame innovaties. Diepenmaat, H., J. van Ettekovén, J. & A. van Hal (2012). *Mastering Three, een drievoudige werkwijze die leidt tot een vitale bouwpraktijk/a threefold method towards a vital building practice*. Breukelen, Nyenrode Business Universiteit.

<sup>7</sup> Hierin zit een analogie met het bekende drieluik van Elkington (People, Planet, Profit).

<sup>8</sup> De ‘gereedschapskist’ bestaat dus louter uit duurzame maatregelen.



*Figuur 1: De drie elementen people, planet en profit.*

Aan de genoemde volgorde ligt de volgende logica ten grondslag: wanneer je mensen iets aanbiedt wat tegemoet komt aan hun behoeften (hun problemen helpt oplossen of hun idealen helpt verwezenlijken), ontstaat de innerlijke wens om hierover te beschikken. Dan neemt ook de bereidheid toe creatief te zoeken naar innovatieve financieringsmodellen.

Ter illustratie: veel studenten beschikken ondanks hun beperkte financiële middelen over de nieuwste en duurste computers en telefoons; ze vinden manieren om ze te kunnen verwerven. De *Fusie van Belangen*-strategie speelt mede in op die dynamiek: het willen vervullen van een behoefte of verlangen, waarbij dat verlangen een motor wordt bij het realiseren van een oplossing.<sup>9</sup>

Dit klinkt wellicht voor de hand liggend. Maar in de praktijk is bijvoorbeeld het beschikbare budget meestal het uitgangspunt bij de selectie van duurzaamheidsmaatregelen, in plaats van optimaal tegemoet willen komen aan behoeften. Duurzaamheidsdoelen verdwijnen dan al snel uit het zicht.<sup>10</sup> Bij het werken volgens de *Fusie van Belangen*-strategie is de kans hierop kleiner, omdat wordt gestreefd naar een win-winsituatie.

Hieronder beschrijven we de stappen 1, 2 en 3 meer in detail.

---

<sup>9</sup> Dit mechanisme is overigens niet alleen van toepassing op consumenten. Ook andere stakeholders worden gedreven door het vervullen van verlangens. Door vanuit de gedrevenheid van alle betrokken partijen te werken ontstaat er meer kans op duurzaamheid, innovatie en samenwerking in de bouw.

<sup>10</sup> Bart Bossink gebruikt hierbij de term 'doelerosie'. Bossink, B.A.G. (1998). *Duurzaam Bouwen in Interactie: Doelontwikkeling in de Woningbouw*. Dissertatie Universiteit Twente.

- **Stap 1**

Het inventariseren van de belangen van de betrokken partijen is uiterst belangrijk en vormt het startpunt van de *Fusie van Belangen*-strategie. De belangen van de professionals zijn vaak duidelijker dan die van de mensen waarvoor men al het werk uiteindelijk doet: bewoners en gebruikers, maar ook anderen die een direct belang hebben bij het project. Het is daarom nodig ook hún belangen goed te inventariseren. Een complicerende factor hierbij is dat mensen zich niet altijd bewust zijn van hun wensen en belangen, en van de mogelijkheden die bestaan.

Het gaat er dus om te achterhalen wat de werkelijke dieperliggende (deels onbewuste) behoeften zijn van de betrokken partijen. Waar droomt men van? Waarvan ligt men wakker? Maar ook: wat wil men juist niet? Voor het beantwoorden van dergelijke vragen is specifieke kennis nodig. We pleiten vurig voor het integreren van meer kennis uit de gedragswetenschappen in de bouwpraktijk.

Het is bij belangeninventarisatie verstandig de blik ook te richten op partijen die op het eerste gezicht niet tot de direct betrokkenen behoren. Vergroten van de probleemstelling vergroot de kans op nieuwe oplossingen. Bijvoorbeeld door de belangen van jongeren in kaart te brengen in een buurt waar die overlast veroorzaken. Of die van ouderen, waar vergrijzing speelt. Werken vanuit het *Fusie van Belangen*-perspectief is dus altijd maatwerk.

De praktijk laat zien dat het negeren van behoeften bijdraagt aan het mislukken van projecten. Als bewoners zich niet gehoord voelen tijdens de voorbereiding van een project, is er meer kans dat ze het aangeboden, hoe goed ook, afwijzen. Wanneer bewoners serieus worden genomen, blijkt vaak veel meer mogelijk dan op voorhand door de professionals wordt gedacht.

- **Stap 2**

Hoe definieer je duurzaamheidsmaatregelen die tegemoetkomen aan algemene belangen van mensen hier & nu, op een wijze die rekening houdt met de belangen van de mensen daar & later? Daarop de vinger leggen vereist kennis en creativiteit. Behalve creatief technische denken is ook procesmatige vernieuwing nodig.

Praktisch gezien kan bijvoorbeeld het streven naar een gemeenschappelijk energiesysteem bijdragen aan het vergroten van de sociale cohesie in een wijk. En een warmtepomp biedt bewoners, omdat deze vaak wordt gecombineerd met wandverwarming, als bijkomend voordeel goedkope koeling en ruimtebesparing door het ontbreken van radiatoren.

Wat het proces betreft: het ontdekken en/of ontwikkelen van niet-milieuvoordelen van duurzaamheidsmaatregelen vereist integrale kennis van milieumaatregelen en dus samenwerking tussen partijen. Om creativiteit te bevorderen, is het bovendien wenselijk dat

er bij dit proces personen betrokken zijn met een onorthodoxe visie. Ook ervaringen uit het buitenland of uit andere branches kunnen leiden tot een verbrede blik.

Samen werken aan duurzame innovaties vereist vaardigheid, van alle partijen. Bij duurzaam innoveren gaat het niet alleen om het vergroten van efficiëntie (productverbetering). Maar ook om het verbeteren van effectiviteit van processen, producten en diensten, op een manier die tegemoetkomt aan de belangen van mensen hier & nu en daar & later.

Wanneer oplossingen opborrelen, in een (eventueel begeleid) creatief samenwerkingsproces, is het belangrijk ook na te gaan of deze oplossingen voldoende tijdbestendig zijn. Wat als de belangen van mensen veranderen? Of als andere en meer efficiënte technieken beschikbaar komen?

- **Stap 3**

Het gaat bij de *Fusie van Belangen*-strategie ook over het tot stand brengen van duurzame en gezonde businesskansen. Duurzaam ondernemen betekent onder meer het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het streven naar duurzaamheid in meeste brede zin is voor veel ondernemers een belangrijke motivatie bij hun bedrijfsvoering. Maar bij de *Fusie van Belangen*-strategie is ook het nastreven van zakelijk succes belangrijk. Dat is niet alleen eigen aan ondernemen, maar ook een belangrijke succesfactor bij het realiseren van duurzaamheid. Want het zorgt er óók voor dat duurzaamheid niet bij de eerste tegenvaller van tafel gaat. De derde stap van de *Fusie van Belangen*-strategie impliceert dus ook dat marktpartijen er zakelijk beter van worden.

Of duurzame maatregelen en duurzame innovaties aantrekkelijk zijn voor zowel afnemers als aanbieders, hangt ook af van de beschikbaarheid van een passend financieersmodel. Als er dankzij stap 1 en 2 een grote behoefte bestaat aan een duurzame ingreep, betekent dat immers nog niet dat er geld is om deze te financieren. Wel is de *willingness to pay* bij afnemers toegenomen en daarmee meestal ook de bereidheid om creatief te zoeken naar mogelijkheden voor financiering.

Het financiële plaatje verandert als ook de niet-milieuvoordelen van milieumaatregelen worden meegenomen. Denk aan het hiervoor genoemde voorbeeld van de warmtepomp. De combinatie van voordelen maakt deze oplossing extra aantrekkelijk. Ook het inzetten van anders dan andere aanbestedingsvormen kan bijdragen aan een nieuw financieel perspectief, evenals het betrekken van een extra partij.

### **Tot slot**

Als mensen iets heel graag willen, maar ze – om dit te kunnen realiseren – heel anders moeten handelen dan ze gewend zijn, stopt het proces van het realiseren van ambities vaak en vindt de gewenste vernieuwing niet plaats. Dat geldt ook voor duurzaam bouwen- en -renovatieprojecten met hoge ambities. Ook daarom is het zo belangrijk ervaringen te evalueren van gerealiseerde projecten met hoge ambities, om ervan te leren voor volgende

projecten. En om nazorg te kunnen verbeteren. En ook om successen in zorgvuldige communicatie te kunnen uitdragen.

Aan het *Fusie van Belangen*-perspectief ligt een droom ten grondslag: duurzame innovaties zó maken dat mensen ze graag willen. Als 'bouwteam' van het Center for Entrepreneurship & Stewardship van Nyenrode Business Universiteit richten wij onze droom op de bouwsector. Een droom realiseren vereist moed, zorgvuldigheid en een brede blik. Gelukkig zijn wij niet de enigen met deze droom. Door samen op te trekken liggen er veel kansen. Van dromen naar doen (of van missie naar praktijk): daar gaat het ons om!



## MVO-kampioen

Duurzaam vastgoed komt er wel!

*Bart Bossink*

**Het invoeren van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een organisatorische en technische innovatie. De vraag die daarbij rijst is: Wie gaat er eigenlijk innoveren en hoe moet dat dan? In een ideale wereld zijn de antwoorden op deze vraag makkelijk te geven: Iedereen gaat er direct mee aan het werk. Alle mensen begrijpen wat MVO is. Het ene na het andere MVO-project wordt opgezet en succesvol afgerond. Bedrijven concurreren met elkaar om het beste MVO-bedrijf te worden. De klant koopt producten en diensten slechts bij bedrijven met de hoogste MVO-score. Maar, in de echte wereld loopt het vaak anders: Mensen weten niet wat ze moeten doen. Er wordt geruzied over het belang van MVO, waarin voor- en tegenstanders tegenover elkaar komen te staan. De directie blaast op het laatste moment het eerste MVO-project af. De klant geeft aan slechts geïnteresseerd te zijn in de laagste prijs. Werknemers zijn te druk om zich ook nog eens met MVO bezig te houden.**

In deze werkelijke wereld zijn mensen nodig die een stukje van de ideale wereld proberen vorm te geven. Mensen die er in geloven. Personen met een visie die weten dat wat zij willen bereiken, ook best te bereiken is. Personen die de organisatorische innovatie van een bedrijf in de richting van MVO kunnen aanzwengelen, worden ook wel 'innovatiekampioenen' genoemd, ofwel MVO-kampioenen. In de krant of op het internet staan evenwel geen vacatures met als kop: 'Gevraagd: MVO-kampioen'. Bedrijven zijn niet echt op zoek naar zulke mensen; het is in die zin ook geen 'baan' of 'positie' in een bedrijf. Waar bedrijven wel behoefte aan hebben is een paar mensen die zo'n functie op zich nemen; als extra taak; als aanvullend project; als uitdaging. En daarmee kan iedereen die voor een bedrijf werkt de functie van MVO-kampioen op zich nemen. Het is een functie die kan worden opgepakt door managers, specialisten, verkopers, directieleden, iedereen. In de praktijk wordt vaak waargenomen dat de mensen die de rol van MVO-kampioen op zich nemen, intrinsiek gemotiveerd zijn – deze rol dus vanuit hun eigen beleving en unieke eigen visie vormgeven. In de boeken wordt de MVO-kampioen vaak beschreven als een duizendpoot. Een duizendpoot die idealiter vier functies vervult. Dit zijn een promotende, uitvindende, informatieverwerkende en integrerende functie. In de praktijk mag men blij zijn als een MVO-kampioen één of twee van deze functies vervult, maar in veel boeken wordt uitgegaan van een ideaalbeeld, een blauwdruk voor ideaal functioneren. De vier genoemde functies, die in de praktijk dus door een kampioen in meer of mindere mate tegelijkertijd worden ingevuld, worden hieronder uiteengezet en toegelicht met een voorbeeld.



## **Promotor**

De promotor is te typeren als de persoon die onophoudelijk bezig is anderen te overtuigen van het belang van MVO. De promotor zet alle mogelijke communicatieve middelen in om zijn doel te bereiken. Er gaat geen lunch voorbij of het onderwerp passeert de revue. Vlakbij de koffie-automaat plakt zij een MVO-poster. Via de mail krijg je van hem een uitnodiging om mee te gaan naar een lezing van een MVO-expert. De promotor hengelt bij de directie naar een MVO-opdracht of duurzaamheidsproject in het bedrijf. De promotor is dus eigenlijk altijd aan het lobbyen. Naarmate de tijd verstrijkt weet de promotor iets in gang te zetten en worden ideeën door anderen overgenomen, verspreid en zelfs verder uitgewerkt.

Over het algemeen probeert de promotor:

- anderen over te halen om te MVO-innoveren;
- lobby's op te zetten om MVO bij iedereen op de radar te krijgen;
- haar MVO-ideeën bij anderen te pluggen;
- MVO-kennis te verzamelen om ook inhoudelijk te weten waarover hij praat;

De promotor:

- rust niet voordat zij haar zin heeft gekregen;
- maakt continu reclame voor MVO;
- heeft kennis van zaken over de wijze waarop MVO kan worden gerealiseerd;
- brengt mensen bij elkaar om hen te faciliteren om het MVO-idee in uitvoering te nemen;
- maakt net als anderen fouten, maar blinkt uit in het inschatten van risico's, het minimaliseren van fouten en – wanneer het toch fout gaat – het oplossen en leren van de gemaakte fouten.

Jos Schipper, directeur van Schipper Kozijnen, fungeert bijvoorbeeld als MVO-promotor in zijn eigen bedrijf. Schipper levert kunststof en aluminium kozijnen voor woningbouw en -renovatie. Onder Jos Schipper's bezielende leiding is er een stevig arbeidsomstandighedenbeleid opgezet, wordt het energieverbruik jaarlijks teruggebracht, worden nieuwe duurzame producten ontwikkeld (bijvoorbeeld een energiezuinige dakkapel in samenwerking met de Universiteit Twente) en neemt het producten af van Fabriek De Verbinding, een bedrijf waarin alleen doven mensen werken. Als toeleverancier in de bouw biedt Schipper kozijnen biedt een duidelijk MVO-alternatief voor bedrijven die MVO links laten liggen.

## **Uitvinder**

Een ander type kampioen is de uitvinder. Kinderen worden al vroeg vertrouwd gemaakt met de uitvinder. In strips en tekenfilms wemelt het ervan; Willie Wortel in Donald Duck, Professor Barabas in Suske en Wiske, Professor Zonnebloem in Kuifje. Ook volwassenen zijn geïntrigeerd door deze mensen. James Dyson, de uitvinder van de Dyson stofzuiger staat inmiddels op een

voetstuk. Steve Jobs - vormgever van Apple's succes - is een icoon van zijn tijd. Larry en Sergey – uitvinders van de Google zoekmachine – zijn mythische figuren geworden in een kleine tien jaar tijd.

Een kampioen kan worden herkend aan diens kunde om zelf iets te creëren. De persoon is bijvoorbeeld in staat om een ontwerp te maken voor een nieuw duurzaam product, dienst of proces. Zo'n uitvinder is dus altijd een technisch bekwame professional. Zij is in staat zelf een nieuw product te bedenken, te ontwerpen en te maken. Een belangrijk kenmerk is dat de uitvindende kampioen haar kennis van zaken weet om te zetten in een werkbaar concept, blauwdruk, ontwerp, aanpak of methode om te vernieuwen. Het blijft niet bij een idee, het idee krijgt ook een creatief vervolg.

De MVO-uitvinder:

- genereert MVO-ideeën;
- creëert nieuwe MVO product-, dienst-, proces- en business-ontwerpen;
- is de drijvende kracht achter de MVO-technische vernieuwing in het bedrijf;
- beschikt over de technische competenties en kennis om nieuwe MVO-producten en diensten vorm te geven of om dit te laten doen;
- is altijd gericht op uitwerking van het idee in tastbare MVO-producten en -diensten.

Het bedrijf Normteq heeft bijvoorbeeld een innovatieve methode ontwikkeld om vastgoed te verduurzamen. Normteq won in 2012 de Koning Willem I prijs voor duurzaam ondernemerschap. Directeur Harrie Evers van Normteq is een drijvende uitvindende ondernemer achter deze MVO-innovatie. Zijn bedrijf verbetert en vergroot de uitstraling, het woonoppervlak en comfort van flats die anders gesloopt zouden worden. Norm-teq bewerkstelligt dit door aan beide zijden van de flat een component te verankeren die de facade van de flat verandert (= mooier) en tegelijkertijd aan beide kanten extra gebruiksoppervlakte aanbrengt (= ruimer). Het flatgebouw voldoet daarmee tegen voor een fractie van de kosten van nieuwbouw weer aan de eisen van vandaag. Zeer duurzaam, zowel sociaal (meer woongenot) als milieutechnisch (minder sloop en materiaalgebruik).

### **Informatieverwerker**

De kampioen kan ook worden getypeerd als informatieverwerker. Dit type MVO-kampioen ziet zichzelf als degene die de informatie en kennis over MVO moet verspreiden. Hij zet zich in om mensen kennis om te laten zetten in nieuwe kennis; om kennis te laten groeien. Daarvoor is het nodig dat de informatieverwerker zich onder de mensen begeeft. Zij doet mee met gesprekken, bijeenkomsten, projecten, en heeft daarvoor een aantal sterke drijfveren: informatie verzamelen en verspreiden, mensen in staat stellen kennis te verwerven, collega's in ondersteunen om de juiste keuzes te maken in de MVO-richting. De kampioen richt zich op een kennis en informatieverwerkende rol omdat hij weet dat uit die kennis de nieuwe mogelijkheden voor MVO-innovatie ontstaan. De informatieverwerker interacteert met collega's uit andere afdelingen. De informatieverwerker gaat het gesprek aan met andere

bedrijven, uitvinders en specialisten op bijvoorbeeld beurzen en congressen. Door dit te doen kan zij anderen op een spoor zetten als deze op zoek zijn naar aanknopingspunten of nieuwe contacten. Deze persoon functioneert dus als een kennisknooppunt, staat vaak centraal in een sociaal netwerk van mensen en dient als informatiebron voor de nieuwste ontwikkelingen in de omgeving.

De informatieverwerkende kampioen:

- zoekt en vindt MVO-informatie en -kennis;
- deelt MVO-informatie en kennis met collega's;
- is op zoek naar trends en nieuws;
- heeft een goed en groot sociaal netwerk;
- functioneert MVO-kennismakelaar voor collega's;
- heeft een intrinsieke drang naar MVO-kennis.

Hoogleraar en architect Anke van Hal, wordt bijvoorbeeld vaak betrokken bij verduurzamingsprojecten in de bouw. Zij functioneert in nieuwbouw en renovatieprojecten onder andere als informatieverwerkende MVO-kampioen. Vanuit haar kennis en ervaring met zowel de theoretische en praktische aspecten van duurzaam bouwen consulteren bedrijven en overheden haar. In de verduurzamingsprojecten waarin zij een rol speelt, richt zij zich onder andere op het injecteren van haar kennis van duurzame ontwerp oplossingen in het project, op het aandragen van de inzet van andere experts die een meerwaarde kunnen leveren, en op het afleveren van duurzame gebouwen. Mensen als Anke van Hal maken in deze rol het verschil in de bouw.

### **Integrator**

Een vierde kenmerkende karakteristiek van een kampioen is dat deze MVO en duurzaamheid integreert in bestaande bedrijfsprocessen. De integrator weet dat een bedrijf uit moet gaan van wat het doet, wat het sterk in is geworden door de jaren heen, en daar slechts MVO aan toe hoeft te voegen. De integrerende kampioen begrijpt dat een organisatie vaak helemaal niet fundamenteel hoeft te veranderen om ook duurzaam te kunnen zijn. Er moet natuurlijk wel wat worden gedaan, maar als het bedrijf zich daarop richt moet het lukken, zo weet de integrator. De integrator richt zich er op dat het bedrijf aandacht schenkt aan de dialoog met klanten en de maatschappelijke groepen, en belangrijk, deze niet naar zich neerlegt maar er wat mee probeert te doen.

De integrator:

- is op de hoogte van wat klanten willen op MVO gebied;
- weet wat het bedrijf in huis heeft om dit waar te maken en waar het tekort komt;
- maakt zich er hard voor om dit in het bedrijf te realiseren;
- zorgt ervoor dat het bedrijf zich op deze MVO-aspecten verbetert.

Bouwbedrijf Heijmans heeft meerdere integratiekampioenen aan het werk om op milieuvriendelijker wijze vastgoed te ontwerpen, bouwen en renoveren. Heijmans heeft bijvoorbeeld een ISO 14001 certificaat ontvangen van certificeringsorganisatie Lloyd's. Een bedrijf met ISO 14001 milieu certificaat toont daarmee aan dat het ontwerpt en bouwt op basis van een milieumanagementsysteem. De invloed van het bedrijf op het milieu wordt structureel beheerst en verbeterd. Resultaten die Heijmans heeft geboekt zijn onder andere: vermindering van onnodig energiegebruik van gebouwen, scheiding van afval in zoveel mogelijk onvervuilde fracties om hergebruik te vergemakkelijken, en het aanbieden van energiemonitoring na de realisatie van nieuwbouwprojecten.

De MVO-kampioen heeft in verschillende hoedanigheden een sterk aanjagende en sturende rol in het organisatorische en technische MVO-innovatieproces in bedrijven in de bouw- en daarbinnen de vastgoedsector. Zaak is ze te vinden, te koesteren, met ze te werken, ze de ruimte te geven, ze belangrijk te maken. Duurzaam vastgoed komt er wel.



## Richten Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De ogenschijnlijke Nederlandse paradox van koopman en dominee

*Guus Balkema*

**Wij definiëren het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) als *je verantwoordelijkheid nemen voor de gemeenschappelijke ruimte*. MVO bestaat reeds geruime tijd en de aandacht is geenszins nieuw<sup>1</sup>. Helder is dat we een nieuwe fase ingaan, de fase van innovatie.**

Waar MVO eerst voor de pioniers een onderwerp is wat zij tegen de stroom in proberen uit te dragen, is het inmiddels een gewone zakelijke realiteit geworden<sup>2</sup>. Niet alleen vanuit een marketing en (risico)beheersingsperspectief. Multinationale organisaties - zoals Unilever, DSM, Philips, AKZO Nobel, IKEA -, maar ook tal van kleinere commerciële en maatschappelijke organisaties hebben ontdekt dat het kansen biedt om de innovatiekracht van de organisatie te vergroten. Organisaties verbreden hiermee hun perspectief van innovatie van een dienst en/of product naar het innoveren voor de kwaliteit van leven. De omgeving wordt integraal onderdeel van de innovatiestrategie. Een essentiële randvoorwaarde hiervoor is het vermogen om de volledige potentie van al uw stakeholders - te starten bij uw medewerkers - te kunnen benutten. We noemen dit vermogen ook wel het sociaal of socialisatievermogen.

Dit brengt ons uiteindelijk naar de vraag, die Wouter Hart met de management bestseller *Verdraaide Organisaties* ons stelt *‘Wat was ook alweer de bedoeling van uw organisatie?’* of andersgezegd *‘wat is ook alweer de maatschappelijke taak van uw organisatie?’*. Deze op het oog eenvoudige vraag blijkt in de praktijk niet zo eenduidig te zijn. Vraagt u het eens aan verschillende mensen in uw organisatie en u krijgt waarschijnlijk verschillende antwoorden. De bedoeling van uw organisatie is de kern van uw MVO strategie.

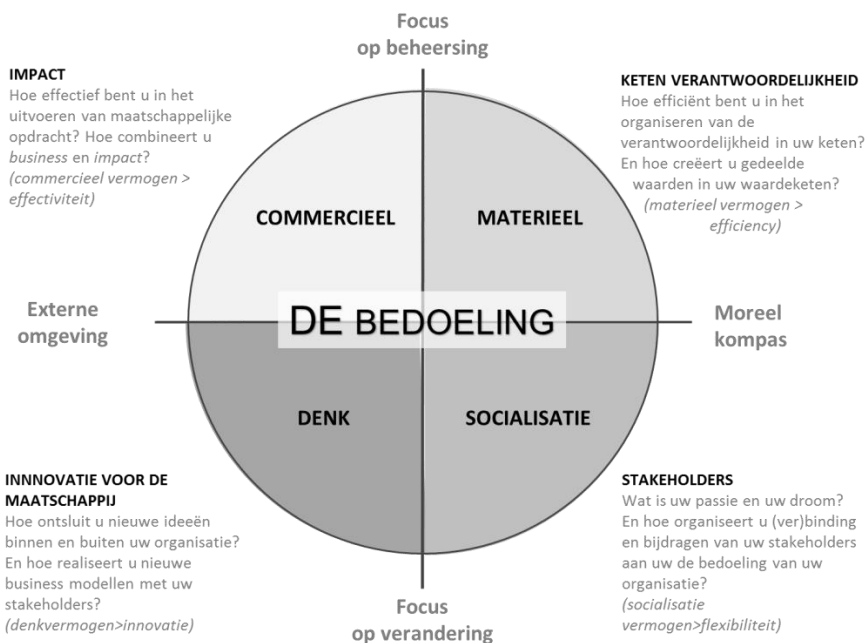
In onze visie is de focus van uw MVO strategie afhankelijk van uw context en de fase, waarin uw organisatie zich bevindt. Het vierfasemodel van prof.dr.ing. Teun Hardjono geeft aan welk van de vier vermogens dominant is in een fase, waarbij u natuurlijk de juiste balans moet vinden tussen alle vermogens en daarmee uiteindelijk alle bijbehorende MVO perspectieven in balans moeten blijven.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Boek ISO26000 Handleiding voor MVO door Lars Moratis (voormalig directeur CSR Academy) en Tlmo Cochius (voormalig adviseur CSR Academy)

<sup>2</sup> Zie ook voorwoord van Perspectieven op MVO.NL, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in turbulente tijden door Teun Hardjono en Allard Markus + 41 co-auteurs.

<sup>3</sup> Voor meer informatie over het Vierfasen Model verwijzen wij u naar de website prof.dr.ing. Teun Hardjono, <http://www.hardjono.nl> of naar het oorspronkelijke proefschrift ‘Ritmiek en Organisatiedynamiek

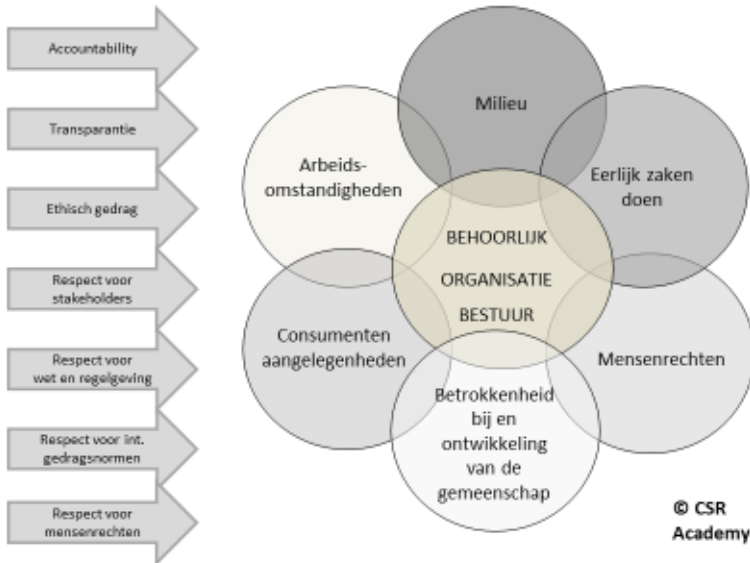


Figuur 1: Model Vierfasemodel (Hardjono)

## Inrichten van MVO met behulp van ISO 26000

In de afgelopen jaren zijn veel principes en methoden vormgegeven door de koplopers en gemeengoed geworden. Voorbeelden zijn het People Planet Profit principe, de principes van Het Handvest van de Aarde ('Earth Charter'), de Global Compact principes van de Verenigde Naties, de OESO-richtlijnen voor internationaal ondernemen, het Global Reporting Initiative (GRI) en de internationale richtlijn ISO 26000. In deze paragraaf zullen we ISO 26000 nader toelichten, omdat het een helder overzicht geeft van alle relevante aspecten van MVO.

## MVO-kernonderwerpen en principes



Figuur 2: model ISO26000, CSR Academy

### MVO-kernonderwerpen

Binnen ISO 26000<sup>4</sup> worden zeven MVO-kernonderwerpen beschreven die het onderwerp MVO in grote lijnen inhoudelijk afbakenen. Ieder van deze kernonderwerpen heeft in meer of mindere mate, of op de een of andere manier betrekking op iedere organisatie. Totaal zijn er 36 MVO-issues, die in de richtlijn uitgebreid beschreven worden.

Aan de hand van de criteria relevantie, significantie en invloedssfeer kunnen organisaties zelf bepalen aan welke MVO-issues prioriteit hebben en aan welke (nog) niet:

- **Relevantie:**

Bepaal welke MVO-issues zijn mogelijksterwijs voor de activiteiten, producten of diensten van uw bedrijf van belang zijn?

<sup>4</sup> Het gedeelte over de beschrijving van ISO26000 is deels een hertaling en deels overgenomen van de website ISO26000scan.nl van CSR Academy



- **Significantie:**

Bepaal welke van deze relevante onderwerpen het belangrijkst zijn in het licht van impact, ook wel de duurzaamheidseffecten die de organisatie ermee kan behalen. Op welke onderwerpen heb je als organisatie de grootste positieve of negatieve impact op milieu en maatschappij.

- **Invloed:**

Bepaal vervolgens hoe ver de invloed reikt van de organisatie op de verschillende MVO-thema's en hoe zij deze het beste kan aanwenden? Kun je als organisatie ook daadwerkelijk wat doen?

Deze drie aspecten geven een organisatie een handvat om prioriteiten te stellen op de MVO-thema's. Het MVO profiel is voor elke organisatie dus anders. De uitdaging is om een passende manier te vinden om invulling te geven aan MVO.

Iedere organisatie stelt dus haar eigen MVO-profiel op. De uitdaging is om invulling te geven aan MVO op manieren die passen bij de organisatie, haar strategie en haar context, waarover natuurlijk verantwoording afgelegd moet worden.

## **MVO-principes**

Een belangrijk onderdeel van ISO 26000 zijn de MVO-principes. Deze principes besteden aandacht aan de inhoud van MVO - de leidraad als het ware. MVO is een breed onderwerp en lastig te vatten in een aantal kernbegrippen. Volgens ISO 26000 moeten organisaties ten minste aandacht besteden aan de volgende zeven principes:

1. Accountability
2. Transparantie
3. Ethisch gedrag
4. Respect voor belangen van stakeholders
5. Respect voor de wet
6. Respect voor internationale gedragsnormen
7. Respect voor mensenrechten

**a. Accountability**

Een organisatie moet verantwoordelijkheid nemen voor de impact die de organisatie heeft op het milieu en de maatschappij. Een organisatie is verantwoordelijk voor de effecten van haar beslissingen en activiteiten, ook als de gevolgen onbedoeld of onvoorzien zijn. Naast verantwoordelijkheid nemen, gaat het hier ook over verantwoording afleggen over de keuzes die zijn gemaakt.

**b. Transparantie**

Een organisatie moet openheid geven over activiteiten en beslissingen die invloed hebben op het milieu en de maatschappij. De organisatie dient met name openheid te geven aan diegenen die beïnvloed worden door de organisatie. Een organisatie moet tijdig, objectief, overzichtelijk en feitelijk informatie verschaffen aan stakeholders over de standaarden en criteria die worden gehanteerd om MVO-prestaties te evalueren, effecten van de bedrijfsvoering, haar producten en diensten en stakeholderidentificatie en -management. Denk hierbij aan duurzaamheidsverslagen, maar ook aan het verschaffen van informatie aan omwonenden over geluidsoverlast als gevolg van de bouwactiviteiten van de organisatie.

**c. Ethisch gedrag**

Het gedrag in de organisatie en in omgang met anderen dient ten alle tijden eerlijk, integer en op gelijkheid gebaseerd te zijn. Hierbij is respect voor mensen, dieren, het milieu en de belangen van stakeholders erg belangrijk. Een organisatie kan bijvoorbeeld gedragsregels opstellen (bijvoorbeeld hoe te handelen bij het aangeboden krijgen van cadeaus), controlemechanismen instellen (bijvoorbeeld bij declaraties) en een vertrouwenspersoon aanstellen.

**d. Respect voor belangen van stakeholders**

Een organisatie dient de belangen van stakeholders te respecteren, in overweging te nemen en erop te reageren. Alhoewel organisatiedoelen in de regel betrekking hebben op de belangen van de eigenaren, leden en/of moederorganisatie zijn er andere individuen of groepen die rechten, eisen en belangen met betrekking tot de organisatie hebben. Deze individuen of groepen worden stakeholders genoemd.

**e. Respect voor de wet**

Alle organisaties dienen de wet te respecteren en te accepteren als bindend. Een organisatie dient te voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving en medewerkers die verantwoordelijk zijn voor toezicht op naleving ervan te informeren en te controleren. Een organisatie dient zich bijvoorbeeld op de hoogte te stellen van veranderingen in Arbo-wetten en haar Arbo-beleid aan te passen op deze veranderingen.

#### **f. Respect voor internationale gedragsnormen**

Een organisatie dient zich te houden aan internationale gedragsnormen. Met name in landen waar nationale wetgeving weinig bescherming biedt op sociaal en milieugebied, dient een organisatie ernaar te streven de internationale gedragsnormen te respecteren. Samenwerking met of betrokkenheid bij organisaties die zich niet houden aan internationale gedragsnormen, dient vermeden te worden. Bij het uitbesteden van werk aan landen die weinig wetgeving hebben op het gebied van arbeid is het aan te bevelen om de leverancier te eisen de fundamentele arbeidsrechten van de International Labour Organisation te respecteren.

#### **g. Respect voor mensenrechten**

Een organisatie dient de mensenrechten te respecteren en daarbij het grote belang en de universele toepassing van mensenrechten te erkennen. De Universele Verklaring van de Rechten van de Mens zijn van toepassing op alle landen en culturen. In situaties waarin de rechten van de mens niet beschermd worden, dienen organisaties stappen te nemen om de mensenrechten wel te respecteren en zeker geen misbruik te maken van dergelijke situaties. Als een organisatie bijvoorbeeld actief is in een land waar geen wettelijk minimumloon is vastgesteld, dient de organisatie een leefbaar loon te betalen.

### **Verrichten van MVO**

Terug naar de essentie van MVO. De maatschappelijke taak ('de bedoeling') van uw organisatie is niet alleen essentieel voor uw strategie, het is ook essentieel voor mensen binnen en buiten uw organisatie om zich te kunnen verbinden en samen met u aan de slag te gaan. Terecht stellen Lars Kolind en Jacob Botter in hun boek Unboss dat de bedoeling een uitnodiging is om mee te doen aan een oneindige beweging. Indien u in staat bent de uitnodiging handen en voeten te geven, dan ontstaan grote mogelijkheden om medewerkers boven zichzelf uit te laten stijgen, de denkracht binnen en buiten uw organisatie aan te spreken en uiteindelijk de effectiviteit en efficiency van uw organisatie sterk te verhogen.

Het bekendste voorbeeld is wellicht wel Wikipedia dat vanuit haar bedoeling om zich in te zetten voor vrije verspreiding van kennis in staat was om vele mensen buiten haar organisatie te verbinden aan het hogere doel. Met slechts 30 mensen in de organisatie was zij daardoor in staat om een einde te maken aan de traditionele markt van de encyclopedie en een hogere kwaliteit te leveren voor een lagere prijs.

Een ander voorbeeld is het initiatief Adopt a Hydrant ('adopteer een brandweerpaaltje'). Een groot vraagstuk voor de brandweer in Boston is het sneeuwvrij houden van 13.000 brandweerpaaltjes in de winter. Via een platform zijn burgers uitgenodigd om zelf het brandweerpaaltje te sneeuw vrij te houden. Inmiddels zijn een belangrijk deel van de paaltjes geadopteerd door trotse burgers en wordt het initiatief verplaatst naar andere steden in Amerika. Stelt u zich eens voor welke maatschappelijke kosten en inspanning bespaart zijn

door de Boston Fire Department (BFD) en welke kwaliteitsverbetering dit heeft opgeleverd voor zowel de organisatie als de maatschappij.

Het verruimen van de blik blijkt ook in de vastgoedbranche kansen met diverse verschijningsvormen te bieden en tot verrassende samenwerkingen te leiden. Een voorbeeld is het verbinden van kunst en vastgoed door het Rotterdamse Mothership<sup>5</sup> met de plafond en muurschildering a la Sixtijnse kapel in de Markthal, waarmee de identiteit en aantrekkelijkheid van de Markthal en de stad Rotterdam zijn vergroot. Een ander voorbeeld is de MVO strategie van het Vastgoedbedrijf Corio om actief maatschappelijke vraagstukken uit haar omgeving mee te nemen in het beheer van haar winkelcentrum, zoals in het winkelcentrum in Valencia in Spanje. Hier heeft zij initiatief genomen om met de lokale overheid, huurders en Kamer van Koophandel om een plan van aanpak te maken voor werkloosheid met als effect een hogere huurdertevredenheid, betere relatie met de overheid, lagere marketing kosten, aldus CSR manager Lara Muller van Corio. De focus is verschoven winkelcentrum naar multifunctioneel ontmoetingscentrum, en het betrekken van de omgeving werd daarmee cruciaal.<sup>6</sup>

De ogenschijnlijke Nederlandse paradox van de koopman en dominee blijken dan ook niet tegenstrijdig, maar een kans om te samen te werken.

## Conclusie

Het anker voor uw MVO strategie is het antwoord op de vraag ‘wat is de maatschappelijke opdracht van onze organisatie?’ (de bedoeling). Indien u vervolgens in staat bent om de volledige potentie van uw stakeholders te benutten en hun te laten meedoen aan uw maatschappelijke opdracht, dan maakt u met MVO een cruciale stap naar de organisatie van de 21ste eeuw.

---

<sup>5</sup> Artikel ‘Groenten en fruit onder een Sixtijnse plafond’ door Loek Kusiak in vaktijdschrift voor kwaliteit Sigma nummer 3, 2014

<sup>6</sup> Artikel ‘Visionair leiderschap ontbreekt’ door in vaktijdschrift Management Scope, nummer 10, 2013



## De klantrelatie in veranderend perspectief

Het coöperatieve verenigingsmodel als passend, doelmatig en sociaal

*Rob Beltman*

Aan mij is gevraagd een bijdrage aan de Maatschappelijke Barometer 2014 te leveren vanuit het perspectief van de klant. Met mijn ervaring van 15 jaar als adviseur, onderzoeker, auteur, spreker en ondernemer op het gebied van Klantgericht Ondernemen zou dat relatief eenvoudig moeten zijn. Toch heeft deze bijdrage mij de nodige hoofdbreken gekost. Het is zowaar geen sinecure om op het kruispunt waar maatschappelijke ondernemingen anno 2014 zijn aangeland iets te zeggen over de rol en positie van 'de klant'. In de zorg, het welzijnswerk, de watersector, de financiële sector en niet in de laatste plaats in de corporatiesector wordt gezocht naar nieuwe verhoudingen met de verschillende stakeholders en de maatschappij in brede zin. De klant staat daarbij lang niet altijd centraal en ook het zo veel gepredikte klantbelang is niet altijd afdoende geborgd. Maar het gaat te ver om te stellen dat de klant helemaal uit beeld is. Sterker nog: in de vertwijfeling die crisis op crisis achterlaat groeit maatschappelijk ondernemerschap en worden nieuwe, klantgedreven business modellen ontdekt.

Misschien is het meest veelzeggende woord om de huidige positie van de klant te beschrijven wel het woord 'participatiesamenleving'. Het trok alle aandacht in de troonrede van 2013<sup>1</sup>. Een troonrede die overigens uitgesproken werd door een nieuwe koning die, net als veel klanten van organisaties, geen nummer wenst te zijn en dus niet koos voor de naam 'Willem IV'. De participatiesamenleving is aan de ene kant bejubeld als lonkend perspectief, aan de andere kant verguisd als schamlap voor viseloze afbraak van collectieve verworvenheden. Wat we er precies onder moeten verstaan vanuit klantperspectief en tegen welke bredere context de beweging rondom 'de participatiesamenleving' zich afspeelt, hoop ik in deze bijdrage te kunnen duiden. En daarmee de plek van de klant in het heden en de toekomst van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap.

### Het nieuwe normaal

Met de actuele aandacht voor het thema MVO kunnen we de hoop uitspreken dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen een decennium een pleonasme zal zijn. In toenemende mate besteden ondernemingen uit profit en not-for-profit sectoren immers aandacht aan de relatie met de maatschappij in brede zin, niet alleen 'hier en nu', maar ook 'daar en straks'. In het stakeholdermodel worden niet langer alleen bestuurders, aandeelhouders, medewerkers en afnemers erkend, maar ook de maatschappij als geheel. Het is vanuit die gedachte aangenaam te bezien dat er in toenemende mate verantwoording wordt afgelegd in (al dan niet separate) jaarverslagen en er geen discussie meer is over de

<sup>1</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013.html>

maatschappelijke verantwoordelijkheid die ook commerciële organisaties als Unilever, Shell of ABN AMRO dragen, in ieder geval als het gaat om hun eigen bedrijfsactiviteiten. Ook zij dienen zich te beraden op de mate waarin hun business model ‘sustainable’ (vaak vertaald als ‘duurzaam’, maar letterlijk ‘ook in de toekomst vol te houden’) is.

In ‘De economie van Goed en Kwaad’<sup>2</sup> doet de Tsjechische Macro-econoom Tomáš Sedláček ons beseffen dat geld, als enig middel bekend aan de mens, door de tijd kan reizen. In de afgelopen decennia is in zijn ogen allicht een te grote hypotheek op de toekomst genomen door schulden (van landen, bedrijven en huishoudens) te laten oplopen, kosten (van bijvoorbeeld milieuvervuiling of armoede) te externaliseren en schaarse natuurlijke bronnen (olie, gas en water) in rap tempo op te verbruiken. De systemen die wij hanteerden zijn te complex geworden, te intransparant en daardoor gevoelig voor allerlei onvoorziene risico’s en onverwachte invloeden. Ze zijn letterlijk oncontroleerbaar en onbestuurbaar en daardoor ook des te gevoeliger voor misbruik en misstanden. Het corporatiebestel heeft daar inmiddels de schadelijke gevolgen van ondervonden, maar ook de bouwsector, de zorg en de financiële sector zijn onderwerp van systeemcrises en hebben veel vertrouwen bij overheid, toezichthouders, burgers in het algemeen en niet in de laatste plaats gedupeerde individuele klanten verspeeld.



Tomáš Sedláček (2012), *De economie van goed en kwaad*

De roep is daarom ook groot om maatschappelijke effecten van gevoerd beleid mee te wegen en het belang van de klant en de maatschappij in de eerder genoemde sectoren te borgen. Het besef dringt zich aan dat rendement niet uitsluitend gezien kan worden als een financiële rekensom die gemaakte kosten afzet tegen gerealiseerde opbrengsten. Er ontstaat een breder begrip van waardecreatie, maar ook van de exploitatie en de gevolgen voor de reputatie en het ‘license to operate’.

De term rentmeesterschap doet dan ook nadrukkelijk weer opgeld en voor het eerst lijkt continuïteit, misschien wel het ‘behoud der dingen’ weer belangrijker dan ‘groeien om het groeien’. Innovatie lijkt anno 2014 ook eerder gericht op het voor grote groepen mensen zo laagdrempelig mogelijk beschikbaar maken van producten, diensten en informatie, dan op technologische voorsprong voor de ‘happy few’. Waar Friedman<sup>3</sup> ooit betoogde dat er ‘no such thing as a free lunch’ was, zijn free lunches tegenwoordig hoegenaamd altijd mogelijk.

---

<sup>2</sup> *De Economie van goed en kwaad*, Tomáš Sedláček, Scriptum, 2012, EAN: 9789055940295

<sup>3</sup> *There's No Such Thing as a Free Lunch*, Milton Friedman, Open Court Publishing Company, 1975. [ISBN 087548297X](https://www.isbn.nl/9780000000000).

Een economie van delen en ruilen ontstaat in de plaats van een economie van hebben en kopen.

In enkele maatschappelijk zeer relevante sectoren steken ondernemers de kop op, die nieuwe business modellen ontwikkelen die wij kunnen classificeren als 'social entrepreneurship'. Zij ondernemen in balans met de mens en het milieu en dus 'maatschappelijk'. Het is bemoedigend het aantal nieuwe initiatieven van geëngageerde maatschappelijke ondernemers te zien in bijvoorbeeld de financiële sector (KNAB, NewB, Monyq, InShared, Brand New Day), in de watersector (Join The Pipe, Dopper, Earth Water) en in de energiesector (lokale energie coöperaties, Qurrent, Winddelen). Het lijkt erop dat slechts harde wettelijke toetredingsbarrières (zoals een BBSH?) deze ondernemers in de weg kunnen staan.

De verhouding tussen deze maatschappelijke ondernemers en hun klanten is fundamenteel anders dan in de oude economische ordening. Zij vervullen een ander nut dan het ruilen van goederen en diensten tegen geld. Ze bedienen niet uitsluitend hun klanten als leverancier, maar vragen hen bij te dragen aan het bereiken van een hoger of gewaagd doel. Ze vragen daarmee om de actieve betrokkenheid van klanten. Soms in de vorm van het ter beschikking stellen van kapitaal (door te ruilen of te lenen), soms van hun tijd en aandacht, soms van hun netwerk of hun denkracht. Door dit te doen, zijn zij per definitie participatief of 'coöperatief' van aard. Het is op dit vlak dat maatschappelijk ondernemen de aanleiding vormt voor een geheel nieuwe positionering van de klant binnen het economisch model.

### **Consumenten of participeren?**

Het economisch model van consumenten is, zowel op het macro als microniveau overigens, geheel anders dan het model van participeren. De rol van de klant verandert van afnemer naar coproductent, met duidelijke en onomkeerbare gevolgen voor de economie (of op organisatieniveau: de bedrijfsvoering).

Sinds enige jaren is onmiskenbaar een kentering op gang gekomen waarbij vraagsturing prevaleert boven aanbodsturing. Dat was in sectoren waar voortdurend de tucht van de markt werd gevoeld al tijden het geval, maar ook in de corporatiesector kwam deze beweging in de jaren 2001 tot 2004 al duidelijk naar voren onder het credo 'van pand naar klant'<sup>4</sup> en 'Ken uw Klant'<sup>5</sup>. Voor 'klantgericht ondernemen' geldt echter net zo goed als voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen dat het allicht logisch en 'natuurlijk' lijkt, maar dat vanuit de dominante economische ordening eigenlijk niet is. Ook voor woningbouwcorporaties geldt dat alleen de naam al veelzeggend is. Lange tijd is de focus op het bouwen, verdelen en beheren van sociale huurwoningen gezien als de kerntaak, niet het voorzien in de behoeften van de primaire doelgroep. Hierdoor wordt de huurder pas laat in de keten betrokken om eventuele wensen of verwachtingen kenbaar te maken. Daar was ook geen noodzaak toe: schaarste

<sup>4</sup> Van Pand naar Klant, G. Hofstee en R. Bouwmans, Aedes publicatie, 2001

<sup>5</sup> Ken uw Klant, R. Beltman en R. Bouwmans, Aedes publicatie, 2002



maakte de keuze voor beschikbaarheid over geschiktheid van woningen noodzakelijk en beloofde in ieder geval op de korte termijn het aanbodgedreven model. Dat vervolgens allerhande leefbaarheidsproblematieken ontstaan en huurders een minder dan warme band met de verhuurder (en diens medewerkers) opbouwden, werd initieel niet gezien. Pas bij vraaguitval in bepaalde segmenten van de markt of aanhoudende krimp in een regio, wordt de noodzaak tot vraaggestuurd werken ook op korte termijn duidelijk.

Het is de corporatie niet aan te rekenen dat zij aanbodgedreven opereert. De klant heeft in het economisch model dat sinds de industriële revolutie gemeengoed is de rol van afnemer van geproduceerde goederen en gebruiker van aangeboden diensten. Consumenten is niet zozeer zijn recht als wel zijn plicht. Minister President Rutte onderstreepte deze denklijn door Nederlanders op te roepen tot het kopen van auto's en huizen zodat men zich een weg uit de crisis zou kopen. Consumptie zwengelt immers de 'supply chain' of distributieketen aan, wat weer werkgelegenheid creëert, overheidsuitgaven reduceert en –inkomsten genereert zodat de overheidsbestedingen en de consumptieve bestedingen weer verder kunnen stijgen. Dit lineaire systeem is afhankelijk van het vinden van de koopknop bij klanten. Uit angst voor het stilvallen van de keten is in het steeds meer gemeengoed geworden de toekomstige arbeidsproductiviteit reeds in het heden ter beschikking te stellen, oftewel schulden te maken.

Hoe anders werkt de participatiemaatschappij. Het gaat er immers niet om dat er gekocht wordt, maar dat er deelgenomen wordt. Co-creatie is een veelgehoord toverwoord, wat feitelijk aangeeft dat de rol van de klant verandert van afnemer naar co-producent. De klant zet zich dus actief in als vrijwilliger, die meedoet en meedenkt, soms zelfs mede ontwikkelt, financiert en produceert. Er wordt in dergelijke relaties veel immateriële waarde verruult, waarbij het nog maar de vraag is of onze economie, die nu eenmaal op financiële toegevoegde waarde (BNP) gemeten wordt, niet eerder kleiner dan groter zal maken. Als mijn buurman straks energie aan u zou willen leveren, dan kan dat zonder tussenkomst van een energiebedrijf. Maar ook zonder afdracht van BTW, wat u overigens op het geleende kopje suiker ook niet betalen hoeft. Op micro-economisch niveau betekenen participatieve relaties dat zelfs met zeer geringe budgetten veel bereikt kan worden. Op macroniveau valt direct op dat onze economische en juridische structuren geenszins zijn voorzien op de sociale trend naar delen in plaats van bezitten of naar ruilen in plaats van kopen. Het roept vragen op of zeer actief participerende klanten niet feitelijk verkapte medewerkers zijn. Of vragen over waar het intellectueel eigendom van concepten moet liggen, die niet door medewerkers, maar door groepen klanten zijn ontwikkeld. Het roept ook de vraag op of Bhutan, waar de koning in 1972 het begrip Bruto



Nationaal Geluk <sup>6</sup>als graadmeter introduceerde voor de stand van zijn land, niet zijn tijd ver vooruit was.

### Is de klant er zelf wel klaar voor?

Hoewel er steeds meer maatschappelijk verantwoordde initiatieven succes kennen op basis van participatieve structuren, valt toch op dat zij marktbreed nauwelijks enig volume weten te realiseren. Zelfs duidelijke gepositioneerde en bekende banken als Triodos of ASN blijven in het totale bankenlandschap maar kleine spelers. De vraag mag gerust gesteld worden of de klant eigenlijk wel zit te wachten op 'maatschappelijk verantwoord'.

Het antwoord is in toenemende mate 'Ja', maar wel met een stevig voorbehoud. Een onderzoek dat ik enkele jaren geleden uit mocht voeren voor de EU, in het kader van een Europees project (BARenergy) gericht op energietransities, toonde aan dat een secundair en soms zelfs tertiair argument nodig is om 'duurzaam' en 'verantwoord' gedrag mogelijk te maken. Dat kan een kostenvoordeel of subsidie zijn, maar ook een voordeel als gemak, comfort of status, een gevoel van zelfontplooiing of sociale acceptatie. Dergelijke argumenten worden steeds vaker gezocht en gevonden. In de corporatiesector zien we bijvoorbeeld een koppeling tussen duurzaamheid en betaalbaarheid ontstaan als het gaat om 'nul op de vierkante meter'. Het voordeel voor klanten blijft daarmee gericht op individuele nutsbeleving. Dat is iets dat op gespannen voet lijkt te staan met maatschappelijke ('algemene' of 'collectieve') nutsbeleving. Dat dat niet zo is bewijst de organisatie van Alpe D'Huizes <sup>7</sup>ieder jaar weer. Vele sporters dagen zichzelf uit en doen mee voor hun eigen sportieve ambities, hun eigen gevoel iets te bereiken, het verschil te kunnen maken voor een directe naaste, persoonlijke records (sportief of financieel) te verbreken...en daarnaast een belangrijk maatschappelijk doel te steunen. Het is daarmee en-en, niet of-of.

Het participeren om het participeren lijkt in ieder geval wel onvoldoende drijfveer: er moet een 'emotionele beloning' zijn. Dat ervaren woningcorporaties ook nadrukkelijk in hun actuele, vaak nog vanuit wettelijk verplichte participatiedefinities ingegeven structuren. Deze trekken in toenemende mate een populatie die blank is, relatief op hogere leeftijd en overwegend man. Dat heeft veel te maken met de vorm van de participatie (structureel commitment, fysieke bijeenkomsten, bureaucratisch proces), maar ook met de intrinsieke motivatie van de deelnemers, die soms ontstaat vanuit een zoektocht naar nieuwe status of sociale contacten (na staking van deelname aan het arbeidsproces). Het is nodeloos uit te leggen dat dit de kwaliteit van participatie niet ten goede komt. Hoe kan de corporatie haar beleidskeuzes legitimeren als zij een groot deel van haar klanten niet in de gelegenheid kan stellen te participeren? Het is een vraag die ook andere maatschappelijke instellingen, zoals vakbonden (met een te beperkte organisatiegraad) en patiëntenraden van ziekenhuizen (eveneens slecht functionerende participatiestructuren) bezig houdt.

<sup>6</sup> <http://www.azie.nl/bhutan/achtergronden/bruto-nationaal-geluk/>

<sup>7</sup> *Persona in action*, E. Peelen en M. Hendriks, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 2012

Participatie kan en moet, wil zij succesvol zijn, anno 2014 anders georganiseerd worden. Met moderne middelen als online klantenpanels, crowdsourcing platformen, online communities en sociale media is het palet zich zienderogen nog aan het uitbreiden. Het valt op dat nieuwe generaties klanten zich niet structureel, maar incidenteel en tijdelijk willen commiteren aan een thema. Net als er steeds minder lineair TV gekeken wordt (men zit niet meer ieder vrijdag om 20.30 klaar voor de favoriete TV show), zo wordt ook participatie een kwestie van 'on demand' werken. De klant doet mee als hij daar aan toe is, op de wijze en het tijdstip van eigen keuze. Er zal daarvoor ook een duidelijke relevantie moeten zijn en een herkenbare, zinvolle rol of invloed. Het is daarmee in toenemende mate zaak om alle mogelijke manieren van relevant, eigentijds verbinden aan te bieden en klanten te motiveren en te verleiden tot het gebruik van de juist participatievormen op de juiste momenten. Op dat vlak hebben corporaties als maatschappelijke ondernemers nog veel te leren en te ontwikkelen. Vanuit de aanbodgedreven houding van het verleden moeten radicale stappen gezet worden. Steeds meer corporaties adopteren gelukkig vraaggestuurd onderhoud, waarbij de klant inspraak heeft en meedenkt hoe een beschikbaar onderhoudsbudget et best ingezet kan worden voor de woning. Bij grote projecten kan dit als eerste gerealiseerd worden, maar in de reguliere werkprocessen is inspraak van de klant, en het vervolgens consistent en betrouwbaar invullen van de beloften, vaak nog moeilijk te realiseren.

### **Gelegitimeerd maatschappelijk ondernemerschap**

Juist tegen de achtergrond van een parlementaire enquête woningcorporaties in 2014 is het boeiend te bezien in welke mate de klant een rol dient te hebben bij maatschappelijke ondernemingen. Veel van de situaties die voor de parlementaire enquêtecommissie spelen gaan immers over het buiten de kerntaak opereren en het niet legitiem handelen van de corporaties. Nu is de drang naar maatschappelijk ondernemerschap voorbij het domein 'volkshuisvesting' binnen de corporatiesector niet van alle tijden. Juist in de periode 2004-2008 is door veel corporaties, vanuit een duidelijke roep (vanuit lokale en nationale overheden) om het maatschappelijk bestemmen van beschikbaar vermogen, ingezet op het verbreden van het taakgebied. Naast wonen werden leefbaarheid, zorg en onderwijs veelvuldig gezien als legitiem taakgebied van de corporatie. Haar klantbegrip diende zich te verruimen van de individuele huurder of woningzoekende naar de lokale samenleving in brede zin.

Het is hierbij opvallend dat deze breder opvatting weliswaar veelvuldig is vastgelegd in beleidsstukken, intentieverklaringen en afspraken met lokale stakeholders, maar zelden is gelegitimeerd door de primaire klantgroep die de corporaties bedienen. Datzelfde dreigt overigens op dit moment te gebeuren bij pensioenfondsen, die hun niet onaanzienlijke vermogens volgens velen beter in Nederland kunnen beleggen dan in het buitenland. De overheid overweegt wetgeving in die richting in te voeren. Dat zou namelijk de (overigens door overheidsbeleid geïnduceerde) krappe kredietverstrekking van banken en krappe investeringsruimte van woningcorporaties kunnen compenseren. Het belang van individuele pensioengerechtigden kan hier echter wel eens in het geding komen. Zij hebben immers

behoefte aan optimaal rendement om hun verwachtingen, een zo goed mogelijk gegarandeerd pensioen, in te vullen. Met de lage groei in Nederland en de dalende prijzen van vastgoed is het niet aantrekkelijk al pensioenfondsen een deel van hun vermogen verplicht minder moeten laten renderen dan in het buitenland.

Het vraagstuk geeft een onmiskenbare kloof weer tussen 'eigentijdse' maatschappelijke ondernemingen, die proberen vanuit een hoger doel klanten te mobiliseren tot participatie en contributies en 'klassieke' maatschappelijke ondernemingen die in een politiek bestuurlijk werkveld opereren waarin de klant niet de belangrijkste plek in het stakeholdermodel heeft noch krijgt. Niet voor niets betoogden<sup>8</sup> zowel hoogleraar Jan van der Schaar als ook emeritus hoogleraar Andre Thomsen voor de parlementaire enquêtecommissie dat het omvormen van corporaties tot coöperaties, waarin klanten aandeelhouders zijn, aanbeveling verdient. Daar sluit ik mij graag bij aan. Als het gaat om de toekomstige positie van de klant binnen maatschappelijke ondernemingen, dan zie ik in toenemende mate het coöperatieve verenigingsmodel als passend, doelmatig en sociaal alternatief, dat de positie van de klant als belangrijkste stakeholder borgt.

---

<sup>8</sup> *Zelfbeheer als oplossing voor vastgedraaide volkshuisvesting?*, <http://www.woonbond.nl/nieuws/3491>



## Europa op zoek naar sociaal rendement

Maatschappelijke meerwaarde als voorwaarde

*Rudy de Jong*

**Hoe verantwoord is investeren in maatschappelijk vastgoed? Dat is een vraag die niet alleen financiers bezig houdt, maar in toenemende mate ook overheden en maatschappelijke organisaties. Het is een vraag die niet alleen binnen onze landsgrenzen speelt, maar ook in steeds meer landen om ons heen. Maar het is ook een vraag, waarop tot op heden nog maar weinig bevredigende antwoorden zijn gegeven.**

Op zich is dat begrijpelijk. Die antwoorden zijn ook niet eenvoudig te geven. Er moet sprake zijn van een verantwoord financieel rendement, maar ook van een positief maatschappelijke effect. Twee resultaten die bij maatschappelijk vastgoed stevig met elkaar zijn verbonden. Het financiële rendement van maatschappelijk vastgoed hangt immers in hoge mate af van de publieke geldstroom en dus van de publieke waardering voor de maatschappelijke resultaten, die met het vastgoed worden geboekt. Als de maatschappelijke waardering afneemt, daalt de waarde van het vastgoed. Dat geldt in het bijzonder voor gespecialiseerd vastgoed dat niet zomaar omgekat kan worden naar ander gebruik. Daar komt bij dat vastgoed een langere levensduur heeft dan veel – soms vluchtige – maatschappelijke wensen. Alle reden dus voor beleggers om zich te concentreren op de maatschappelijke meerwaarde van het vastgoed, als voorwaarde voor rendement.

### Uit het westen komen aanwaaien

Het is opvallend dat serieuze aandacht voor de maatschappelijke meerwaarde nog maar kort bestaat. Zo kort zelfs dat we vrijwel alleen nog Engelse begrippen tot onze beschikking hebben om de resultaten te duiden: *social return on investment*, *social outcome*, *social performance*, *social impact*. Dat verraadt trouwens ook dat de belangstelling voor het onderwerp vanuit het westen is komen aanwaaien. De theorie over *social impact* en *social performance*<sup>1</sup> werd in de tachtiger jaren in Amerika ontwikkeld toen na de oliecrisis de schaduwzijde van eenzijdige focus op economische groei zichtbaar werd, en breidde zich als een olievlek uit over Engeland en Noordwest-Europa.

Het was de periode waarin de overheid zich herbezond op haar rol in de economie. Breed groeide de visie dat de overheid haar rol moest beperken tot kerntaken. De overheid moest *“de koers uitzetten, maar het roeien overlaten aan de markt”*. De nieuwe rol van de overheid werd vormgegeven met de – eveneens Angelsaksische – theorie van *New Public Management*. Dat wil zeggen dat de overheid verantwoordelijk is voor het publieke belang, maar de uitvoering daarvan overlaat aan private organisaties. Omdat ervan wordt uitgegaan dat

---

<sup>1</sup> Latané, B. (1981): The psychology of social impact. *American Psychologist*. Wood, D. (1991): Theory and research in Corporate Social Performance. *Journal of management*.

private organisaties uitsluitend vanuit eigen belang werken, moet dat gepaard gaan met financiële prikkels.<sup>2</sup> De overheid moet vervolgens toetsen in hoeverre die organisaties de maatschappelijke doelstellingen daadwerkelijk realiseren. Dit denken ligt ten grondslag aan de wens om de *social impact* van beleid meetbaar te maken en liefst te “monitarisieren”, dat wil zeggen in geld uit te drukken.

### **Social business in de EU**

Het denken in termen van staat of markt kreeg niet alleen in Engeland en Nederland, maar ook in Brussel voet aan de grond. In 2000, maar vooral na 2010 werd de sociale pijler onderdeel van het economische beleid van de EU.<sup>3</sup> In 2011 startte de Europese Commissie met haar *Social business initiative*.<sup>4</sup> Alhoewel de maatregelen die vervolgens zijn genomen, nog niet erg overtuigend zijn, geeft het wel een impuls aan overheden om hun denken over *social impact* te baseren op marktwerking en meetbaarheid.

Een mooi voorbeeld van dit denken is het stimuleren door de Europese Investeringsbank van *Social Investment Funds* op Europees niveau en van de uitgifte van zogenaamde *Social Impact Bonds*.<sup>5</sup> Via “gecertificeerde” investeringsfondsen moeten maatschappelijke ondernemingen beter toegang krijgen tot de Europese kapitaalmarkt, om daarmee hun sociale doelstellingen te financieren. Met behulp van *Social Impact Bonds* kan geld worden opgehaald bij investeerders. Een voorwaarde om van dit soort voorzieningen gebruik te kunnen maken, is het objectiveren en meetbaar maken van prestaties en het afleggen van verantwoording.

### **Geld ophalen met Social Impact Bonds**

Het eerste keer dat een sociaal investeringsfonds geld ophaalde met *Social Impact Bonds* was in Engeland in 2010. Al eerder had de Engelse overheid het initiatief genomen om een programma voor re-integratie van gevangenen op deze wijze te financieren.<sup>6</sup>

De uit te geven *Bonds* (obligaties) kennen “*pay-for-success*” contracten. Dat wil zeggen dat de overheid geldverschaffers een hogere vergoeding betaalt naarmate het maatschappelijk resultaat beter is. Dit past in het beleid van de Engelse overheid, die zich bij subsidiëring steeds meer baseert op “*value-for-money*”. Aangetoond moet worden dat steun van de overheid het geld waard is.

Ook in landen als de VS en Australië groeit de populariteit van deze vorm van financiering. Projecten voor het bestrijden van dakloosheid en recidive van misdadigers, maar ook voor kinderbescherming en gezondheidsbevordering, worden ermee gefinancierd.<sup>7</sup>

De eerste *social impact bond* in Nederland werd in 2013 uitgegeven voor een project om

---

<sup>2</sup> WRR (2012): Dertig jaar verzelfstandiging, privatisering en marktwerking. R. de Jong (2013): De Balans Verstoord. Aedes.

<sup>3</sup> EC (2000): Lisbon Strategy 2000-2010. EC (2010): Europe 2020 Strategy.

<sup>4</sup> EC (2014): The Social Business Initiative of the European Commission.

<sup>5</sup> EU (2013) No 346/2013 on European social entrepreneurship funds. Zie ook: <http://www.EIF.org>.

<sup>6</sup> <http://www.socialfinance.org.uk/work/sibs>. Zie ook: SIP, E&Y 2013: Social Impact Bonds.

<sup>7</sup> Zie o.a. Wikipedia - Social Impact Bonds.

jeugdwerkloosheid te bestrijden.<sup>8</sup> Ook hierbij geldt: hoe hoger het maatschappelijke resultaat (instroom naar werk of opleiding), hoe hoger het rendement voor investeerders. Een rendement dat bij goed presteren kan oplopen tot 12%.

Een belangrijk kritiekpunt op *Social Impact Bonds* is dat de maatschappelijke *outcome* moeilijk te definiëren en meetbaar te maken is. Noodgedwongen worden meestal slechts enkele – meetbare – criteria voor succes gehanteerd. Dat geeft een perverse prikkel aan de subsidie ontvangende organisaties om hoog te scoren op alleen die criteria en de bredere maatschappelijke problematiek buiten beschouwing te laten. Een ander bezwaar is dat met deze wijze van financieren een hoge administratieve druk van meting en verantwoording gepaard gaat, die ten koste gaat van het primaire maatschappelijke doel.

### SROI of Social Housing

Ook in de sociale huisvesting worden de maatschappelijke kosten en baten steeds kritischer gevolgd. Door de EC wordt gewezen op de nadelige gevolgen voor de vrije marktwerking en daarmee voor de welvaart. Klachten van commerciële beleggers hebben in Zweden en Nederland geleid tot aanpassing van het sociale verhuursysteem.<sup>9</sup> Ook is een verschuiving gaande van subsidiëring van de aanbieders naar de vragers op de markt, omdat dit de keuzevrijheid van klanten vergroot en “scheef huren” tegengaat.<sup>10</sup>

De Europese Commissie is als marktmeester van de Europese Unie alert op concurrentievervalsing. Daaronder valt de financiële steun die overheden verlenen aan bedrijven, maar ook het verlenen van bepaalde voordelen aan groepen aanbieders, zoals woningcorporaties. Staatssteun is alleen onder strikte condities toegestaan.<sup>11</sup> Dat geldt bijvoorbeeld als er sprake is van een zogenaamde “dienst van algemeen economisch belang” (DAEB), maar ook dan mag de steun niet groter zijn dan de extra kosten die de bedrijven maken om de DAEB uit te voeren. Van belang daarbij is dat de diensten effectief en efficiënt worden geleverd, waardoor de financiële steun van de overheid terecht komt bij de eindgebruikers. Er moet sprake zijn van een gezonde *Return on Investment*, zowel financieel als sociaal. Het Europese statistiekbureau Eurostat brengt een handboek uit waarmee de toegevoegde waarde van economische activiteiten zichtbaar gemaakt kan worden en past dit o.a. toe op duurzaamheidsuitgaven.<sup>12</sup>

De groeiende vraag om de financiële en maatschappelijke resultaten van sociale huisvesting zichtbaar te maken was in 2011 aanleiding voor de Europese federatie Cecodhas Housing Europe om een SROI project te starten. Informatie werd verzameld hoe hiermee in de verschillende landen wordt omgegaan en onderzocht werd of een uniforme lijst van *Societal Key Performance Indicators* samengesteld kan worden. Dat wil zeggen: indicatoren die de

<sup>8</sup> Project van Buzinezzclub in Rotterdam en Den Haag. Obligaties werden uitgegeven door de gemeente Rotterdam met behulp van Startfoundation en ABN-Amro. Zie o.a. Startfoundation.nl.

<sup>9</sup> Klachten van o.a. de IVBN (Nederland) en de European Property Federation (Zweden) bij de EC.

<sup>10</sup> R. de Jong (2012): Vraagondersteuning is beter dan betaalbare huren. Of toch niet? Tijdschrift VHV.

<sup>11</sup> Zie o.a.: <https://www.europadecentraal.nl/onderwerpen/staatssteun/>

<sup>12</sup> Eurostat (2008): Eurostat Manual of Supply, Use and Input-Output Tables. Eurostat (2008): Strategy for environmental accounting.



financiële en de maatschappelijke prestaties van sociale huisvesting zichtbaar maken. Dit bleek echter niet zo eenvoudig.

### Een warboel van kosten en baten

De *social performance* van sociale huisvesting heeft niet alleen betrekking op de maatschappelijke baten, maar natuurlijk ook op de kosten. En daar blijkt al snel een probleem voor de vergelijkbaarheid. Kosten worden niet eenduidig geregistreerd. Daar komt bij dat sociale woningbouw een kapitaalgoed is, dat waarde heeft. De kosten en opbrengsten moeten daarom bezien worden in relatie tot het geïnvesteerde kapitaal, c.q. de waarde van het vastgoed.

Het enige instrument dat de financiële performance van vastgoed op internationaal niveau vergelijkt en dat ook beschikbaar is voor sociale huisvesting, is de vastgoedbenchmark van *MSCI/IPD*.<sup>13</sup> Een deel van de Nederlandse corporatiewoningen (ca. 25%) en van het gemeentelijk vastgoed is inmiddels in de benchmark opgenomen. Dat geldt ook voor een deel van de Zweedse gemeentewoningen. In Engeland is recent een pilot met enkele *housing associations* succesvol afgerond.<sup>14</sup> In deze benchmarks worden alle kosten en baten op uniforme wijze vastgelegd en afgezet tegen de marktwaarde van het bezit. De resultaten zijn hierdoor goed te vergelijken, ook met commerciële verhuurders. Voor sociale verhuurders wordt daarnaast zichtbaar gemaakt welke extra kosten worden gemaakt voor maatschappelijke doelen en welk deel van de (marktconforme) opbrengst niet wordt gerealiseerd: het zogenaamde *Social Dividend*.

Omdat deelname aan een dergelijke benchmark hoge eisen stelt aan de financiële administratie en aan de professionaliteit van de organisatie, is dit slechts voor een paar landen mogelijk. Daar komt bij dat er bij veel organisaties weerstand is tegen deze vorm van transparantie.

Was de vergelijking van de financiële kant al hoog gegrepen, de maatschappelijke baten blijken nog moeilijker in kaart te brengen. In verschillende landen zijn modellen en indicatoren ontwikkeld, maar de meetbaarheid en de vergelijkbaarheid blijft lastig.

Vooral in Engeland en Duitsland is veel onderzoek gedaan naar de economische en maatschappelijke effecten van het investeren in sociale huisvesting. Daarbij gaat het vooral over stedelijke vernieuwing, het werkterrein waar maatschappelijke en financiële effecten op een ingewikkelde manier met elkaar verweven zijn.<sup>15</sup> In Engeland brengen het *Department for Work* en toezichthouder HCA richtlijnen uit voor het beoordelen en berekenen van de kosten en de toegevoegde waarde van publieke diensten, zoals *Social Housing*.<sup>16</sup>

In Nederland zijn diverse instrumenten ontwikkeld om de maatschappelijke effecten van sociale huisvesting zichtbaar te maken.<sup>17</sup> Dat geldt bijvoorbeeld voor de door SEV (nu Platform

---

<sup>13</sup> <http://www.ipd.com/regional/benelux.html>.

<sup>14</sup> Social dividend demonstrated by benchmarking pilot. Inside Housing 2014-03-28.

<sup>15</sup> Whitehead, Travers (2011): The case for affordable housing in London. LSE. Schwalbach, Schwerk (2011): Urban returns, the value of corporations for the Community. Berlin.

<sup>16</sup> HCA (2014): Additionality guide, 4th edition. Zie ook: SROI Network (2012): Guide to SROI.

<sup>17</sup> Zie o.a. G. de Kam en J. Deuten (2009): The Outcome arena. Governance and performance of Dutch Housing Associations. Paper for the 2nd EMES Conference.

31) ontwikkelde *Effectenarena*, en de door RIGO en Atlas voor Gemeenten ontwikkelde *Leefbaarometer*: twee instrumenten die voor stedelijke vernieuwing laten zien hoe de leefbaarheid zich ontwikkelt en wat de effecten zijn voor de diverse betrokkenen.<sup>18</sup> Een ander voorbeeld is het initiatief van 10 woningcorporaties om de maatschappelijke kosten en baten van hun werk in beeld te brengen.<sup>19</sup>

Om kosten en baten internationaal te kunnen vergelijken lopen ook interessante initiatieven, waaraan sociale huisvesters uit verschillende landen deelnemen. Het Franse bureau Delphis heeft bijvoorbeeld een lijst sociale indicatoren ontwikkeld voor een groep van 25 organisaties uit Frankrijk, Duitsland, Zweden en Italië en de Nederlandse organisatie EFL ontwikkelde met enkele Duitse en Nederlandse organisaties een toolbox voor het beoordelen van buurtontwikkeling.<sup>20</sup>

### Kinderschoenen

De vergelijking van kosten en baten, maar ook van de *social impact* van maatschappelijk vastgoed staat nog in haar kinderschoenen. Dat geldt ook voor sociale huisvesting. Er is materiaal verzameld, er zijn modellen en instrumenten ontwikkeld, maar een samenhangend geheel lijkt nog ver weg. Tegelijk wordt de urgentie groter. De toegevoegde waarde van investeringen in maatschappelijk vastgoed is niet vanzelfsprekend meer. Overheden en financiers eisen dat de toegevoegde waarde wordt aangetoond. Hoe kan dat dat beter gebeuren dan door te vergelijken: met andere aanbieders, met andere landen? De eerste stappen zijn gezet, maar er valt nog een wereld te winnen!

---

<sup>18</sup> <http://www.effectenarena.nl/>, <http://www.leefbaarometer.nl/>,

<sup>19</sup> [www.10voormkba.rigo.nl](http://www.10voormkba.rigo.nl).

<sup>20</sup> Delphis (2012): Mesurer et rendre compte de la création de valeur par une organisation de logement social. EFL (2010): Neighbourhood Approach.



## Veertig jaar stiefkind van de vastgoedbranche

Slechts beperkt interessant voor commerciële vastgoedsector

*Ruud de Wit*

In het boek *Vastgoedmarkt 40 jaar* dat eind 2013 verscheen, is in het laatste hoofdstuk *Kerncijfers* ('Trends en historische kerncijfers in de vastgoedsector van 1974 tot en met 2012/2013') een tabel (1) opgenomen met de kerncijfers over maatschappelijk vastgoed op basis van jaaromzet van de maatschappelijke instellingen. De bron van deze tabel zijn *Bouwstenen* en *Vastgoedmarkt*. In de tabel wordt een representatief beeld gegeven wat er onder maatschappelijk vastgoed kan worden verstaan: vastgoed – stenen - ten behoeve van onderwijs, kinderopvang, cultuur, sport, zorg, welzijn, en 'overig maatschappelijk vastgoed' (sociale werkplaatsen, gemeente- en provinciehuizen, brandweerkazernes en politiebureaus). In totaal gaat het in deze tabel (cijfers eind 2012) over 83,4 miljoen vierkante meter aan maatschappelijk vastgoed met een geschat bedrag aan huisvestinglasten per jaar van 12,48 miljard euro.

Op zich zeggen die cijfers niet zo veel, maar tegen het licht van andere kerncijfers over de totale omvang van de Nederlandse vastgoedsector (wonen, kantoren, winkels, bedrijfsruimten) krijgen die cijfers meer diepgang. De hoeveelheid maatschappelijk vastgoed van 83,4 miljoen vierkante meter steekt bijvoorbeeld enorm af tegen die van winkels (31 miljoen vierkante meter) en zelfs kantoren (49 miljoen vierkante meter). In feite komt het aantal vierkante meters maatschappelijk vastgoed uit op een nagenoeg zelfde aantal vierkante meters van kantoren en winkels samen.

Maar er kunnen ook vraagtekens worden gezet bij de in deze tabel gehanteerde cijfers en de aangegeven categorieën. Zo wordt er wel de subcategorie 'sportaccommodaties' aangehouden, maar het is onduidelijk of daar ook de publieke deelnames (in casu door gemeenten) in bijvoorbeeld de stadions van betaalde voetbalclubs onder vallen. Een aantal grote gemeenten is namelijk – 'gedwongen' of niet - eigenaar van een stadion of heeft daarin een indirect belang via vaak ingewikkelde en meestal ook door sociale druk ingegeven subsidie- en huurregelingen.

SECTOR	Huisvestingslasten totaal/jaar in €	Kosten per m2 per jaar in €	Omvang in m2
<b>Onderwijs</b>			
Primair onderwijs (incl. speciaal onderwijs)	1.110.000.000	110	10.100.000
Voorgezet onderwijs (inc. speciaal onderwijs)	780.000.000	121	6.400.000
Middelbaar beroepsonderwijs	660.000.000	121	5.400.000
Hoger beroepsonderwijs	440.000.000	140	3.100.000
Wetenschappelijk onderwijs	780.000.000	155	5.000.000
<b>Kinderopvang</b>			
Kinderopvang (oa dagopvang, BSO)	530.000.000	138	3.900.000
<b>Cultuur</b>			
Bibliotheken	90.000.000	191	500.000
Musea	160.000.000	262	600.000
Kunstaccomodaties (theaters, culturele centra, concertgebouw, kunsteducatie)	410.000.000	262	1.600.000
<b>Sport</b>			
Sportaccomodaties	1.260.000	223	5.700.000
<b>Zorg</b>			
Ziekenhuizen en specialistische praktijken	1.460.000	254	5.700.000
Ondersteunende diensten en overige verstrekkers	580.000.000	183	3.200.000
Huisartsen, tandartsen en paramedisch	970.000.000	183	5.300.000
Geestelijke gezondheidszorg	490.000.000	186	2.600.000
Ouderenzorg	1.490.000.000	179	8.300.000
Gehandicaptenzorg	770.000.000	186	4.100.000
Jeugdzorg	140.000.000	190	700.000
<b>Welzijn</b>			
Sociaal-cultureel werk en overige welzijnszorg	360.000.000	139	2.600.000
<b>Overig maatschappelijk vastgoed</b>			
Sociale werkplaatsen	100.000.000	108	900.000
Gemeente- en provinciehuizen	965.000.000	241	4.000.000
Brandweerkazernes	231.000.000	192	1.200.000
Politiebureau's	55.000.000	222	2.500.000
Kantoren Rijksoverheid			4.500.000
<b>TOTAAL</b>	<b>12.480.000.000</b>		<b>87.900.000</b>

Tabel 1: Kerncijfers maatschappelijk vastgoed op basis van jaaromzet instellingen. Bron: Bouwstenen en Vastgoedmarkt 2012.

### **Waarde van maatschappelijk vastgoed onbetwistbaar**

Maar ook het begrip maatschappelijk vastgoed – een betrekkelijk nieuw begrip in het vastgoed – wordt niet homogeen gedefinieerd. In de vakliteratuur wordt onder meer onder maatschappelijk vastgoed verstaan, ‘alle gebouwen waarvan de exploitatie (gedeeltelijk) door publieke middelen mogelijk wordt gemaakt’. En als je dat erbij haalt (en dat gaat verder dat gemeentelijke of provinciale deelnames in voetbalstadions of parkeergarages), zeggen de cijfers van tabel 1 eigenlijk niets. In de betreffende tabel 1 worden trouwens ook separaat de ‘kantoren in gebruik door rijksoverheid’ genoemd, ook zo’n categorie waarbij in de afbakening van het begrip maatschappelijk vastgoed, makkelijk een vraagteken kan worden geplaatst. Het Rijk is met 4,5 miljoen vierkante meter kantoorgebruik – al dan niet in eigendom – verreweg de grootste eindgebruiker en eigenaar van kantoorruimte in ons land.

Als men bij maatschappelijk vastgoed er dus ook van uit gaat, dat elk gebouw, waarvan het in eigendom hebben en/of de exploitatie ervan (al dan niet gedeeltelijk) met publieke middelen plaatsvindt, dan moeten er totaal andere cijfers en bedragen worden gehanteerd. Heel veel overheden hebben namelijk kantoorruimte en andere vormen van vastgoedgebruik in eigendom en exploitatie (denk ook aan winkels en horeca), hoewel ze die niet zelf voor een publieke taak gebruiken. Dat is vaak commercieel vastgoed dat is aangekocht om strategische redenen of dat om een andere, veelal niet bewuste reden, eigendom is geworden. Dan hebben we het helemaal niet over de grondposities van de centrale overheid, de gemeenten en provincies. In tabel 2 (‘Enkele kerncijfers Nederlandse vastgoedmarkt januari 2013’) wordt daar overigens wel iets meer over gezegd (voorraad glastuinbouw, akkerbouwgrond, grondposities Rijk). En dan laat ik hier dat andere maatschappelijk vastgoed, de enorme portefeuilles van de woningcorporaties, buiten beschouwing. Juist de vraag of het eigendom van de woningcorporaties als ‘maatschappelijk’ eigendom mag of moet worden beschouwd – dus ‘van u en mij’ -, zorgt tot op de dag van vandaag voor veel discussies. Alles hangt natuurlijk af van de definitie van het containerbegrip maatschappelijk vastgoed. Maar dat de omvang en waarde van het containerbegrip maatschappelijk vastgoed (dus in de meeste brede betekenis) enorm is en ruimschoots die van de traditionele commercieel vastgoedsectoren overtreft, is onbetwistbaar.

SECTOR	OMVANG
<b>Maatschappelijk vastgoed 4)</b>	83,4 miljoen m2
<b>Vastgoedbezit Rijk</b>	84 miljard euro
Grondposities Rijk exclusief water inclusief Staatsbosbeheer	430.000 hectare
<b>Woningen</b>	
WOZ waarde 2012, waarvan	1.707 miljard euro
Koop	70%
Sociale huur	23%
Particuliere verhuur	7%
<b>Voorraad woningen, waarvan</b>	7,2 miljoen
Eengezins	67%
Appartementen	33%
Koop	4.1 miljoen
Sociale huur	2,2 miljoen
Particuliere huur	0,9 miljoen
<b>Niet woningen 2)</b>	
WOZ waarde 2012	472 miljard euro
<b>Voorraad kantoren, waarvan</b>	49 miljoen m2
Eigendom gebruiker	40%
Huur	60%
Waarde kantoren	70 miljard euro
<b>Voorraad winkel, waarvan</b>	31 miljoen m2
Eigendom gebruiker	40%
Huur	60%
Waarde winkels	70 miljard euro
<b>Voorraad hotelkamers</b>	95.000
Waarvan 3 tot 5 sterren	50.000
<b>Voorraad bedrijfsruimte 3)</b>	PM
<b>Voorraad bedrijventerreinen</b>	100.000 hectare
Plus uitbreiding tot 2020	9.000 hectare
<b>Voorraad glastuinbouw</b>	50 miljoen m2
Waarde glastuinbouw	1 miljard euro
<b>Voorraad akkerbouwgrond</b>	700.000 hectare
Gemiddelde verkoopprijs 2012	51.000 euro/hectare

Tabel 2: Kerncijfers Nederlandse vastgoedmarkt januari 2013, globale raming (bron: Vastgoedmarkt 2013)

1) Met uitzondering van de WOZ-waarden zijn de overige genoemde waarden gebaseerd op ramingen van Vastgoedmarkt en derden. Dat geldt ook voor de genoemde percentages eigendom/huur voor kantoren en winkels. Bronnen: o.a. CBS, LEI, Vrom, Rekenkamer, Waarderingskamer en Rudolf Bak, E.Bolt, Bouwstenen, Hosta, Locatus, Rabobank, IPD/ROZ, Vastgoedmarkt.

2) De Waarderingskamer heeft geen nadere onderverdeling van de WOZ waarden niet-woningen.

3) Geen betrouwbare raming beschikbaar. In het verleden werden aantallen genoemd tussen 75 miljoen m2 en 200 miljoen m2 en een waarde van ongeveer 80 miljard euro.

4) Zie voor de onderverdeling per begin 2012 tabel 1.

### Opvallend weinig gepubliceerd

Vanuit het uitgangspunt dat maatschappelijk vastgoed dus de belangrijkste vastgoedcomponent van het Nederlands gebruik van openbare ruimte in de vorm van stenen is, is het opvallend dat het zo lang heeft geduurd voordat maatschappelijk vastgoed op de kaart werd gezet. Dat betekent ook dat er – uitgaande van 40 jaar maandelijkse publicaties van het blad Vastgoedmarkt – daar ook de eerste dertig jaar opvallend weinig over is gepubliceerd. Als maatschappelijk vastgoed al in de jaargangen van het vakblad Vastgoedmarkt voorkwam, was dat in relatie tot de kantorenportefeuille van de Rijksgebouwendienst, de gecombineerde multifunctionele publiek-private projecten van ontwikkelaars (veelal in de binnensteden, met gemeentehuizen, concertzalen, sporthallen) en vanaf het begin van deze eeuw via wat bekend is geworden als echte PPS-projecten,, waarbij de overheid ook als risicodragende partij optreedt. Bekend zijn in dit verband nagenoeg alle grote projecten in de binnenstad van Den Haag, waarbij de Rijksgebouwendienst zowel deels als koper en tegelijk als huurder optrad. In 1999 was dat onder meer het geval met de Hoftoren, een ontwikkeling van 33.0000 m<sup>2</sup> ten behoeve van het ministerie van OC&W, dat door de Rijksgebouwendienst werd aangekocht van ING Real Estate Vastgoed Ontwikkeling. Maar tegelijkertijd werd ook in dezelfde Hoftoren 8000 m<sup>2</sup> aangehuurd door het advocatenkantoor Houthoff Buruma.

Voor zover ik dat in de jaargangen Vastgoedmarkt heb kunnen nagaan, heeft de belangrijkste commerciële transactie van maatschappelijk vastgoed in 1993 plaatsgevonden. In dat jaar sloten het Rijk en MBO/ING (het latere en inmiddels weer opgedoekte ING Real Estate Development) een megatransactie over de bouw van vijftien rechtbanken met een gezamenlijke vloeroppervlakte van bijna 190.000 m<sup>2</sup>, een investering van 800 miljoen gulden. ING verplichtte zich ook nagenoeg alle nieuwe rechtbanken in portefeuille te nemen tegen een bruto aanvangsrendement van 8,5 procent, op basis van een langdurig huurcontract dat kon oplopen tot 27 jaar. Een uitstekende deal voor ING Real Estate, zo bleek later.

En dan was er natuurlijk – vanuit een breder perspectief - het aandeelhouderschap in Bouwfonds door de Nederlandse gemeenten. Bouwfonds was na de oorlog ontstaan als ontwikkelaar van betaalbare koopwoningen, maar had haar activiteiten in de daarop volgende decennia verder uitgebreid met onder meer hypotheekverstrekking, het ontwikkelen van commercieel vastgoed en het financieren van commercieel vastgoed, ook in het buitenland. Het bijzondere aan Bouwfonds was echter dat de meeste Nederlandse gemeenten eigenaar waren via een aandelenstructuur. Deze voor beide partijen ambivalente situatie werd overigens in 1999 ‘opgelost’ door de overname door ABN Amro van nagenoeg alle aandelen in Bouwfonds van de Nederlandse gemeenten.



### **Maatschappelijk vastgoed nooit relevant geweest**

Toch kun je zeggen dat vanuit de commercieel vastgoedbranche - behalve dat het ontwikkeld moest worden - maatschappelijk vastgoed eigenlijk nooit relevant geweest. Zeker niet als een sector waarvoor speciale beleggingsvehikels konden worden opgetuigd. Er is bijvoorbeeld nooit geprobeerd een fonds op te zetten met gemeentehuizen, politiekantoren, sporthallen, kerken, crematoria, begraafplaatsen of bijvoorbeeld scholen. Zelfs zorghuizen, ziekenhuizen, verpleeginrichtingen zijn tot de dag van vandaag vooral eigendom gebleven van stichtingen, corporaties en gemeenten en andere overheden. Dit is tegenstelling tot met name de Angelsakische landen waar maatschappelijk vastgoed wel degelijk ook als commercieel vastgoed wordt beschouwd en waar dit vastgoed ook in fondsstructuren (al dan niet genoteerd) is ondergebracht.

Ook nu nog zijn er bijvoorbeeld veel Nederlandse gemeenten die menen zelf hun parkeergarages en andere parkeergelegenheden als eigenaar commercieel te moeten runnen – dus als maatschappelijk vastgoed -, hoewel we wel een tendens zien om de hele parkeergelegenheidproblematiek te vervreemden, zowel wat het fysieke vastgoed betreft als de exploitatie daarvan. Commerciële parkeergelegenhedaanbieders als Q-Park zijn een voorbeeld van zulke (niet-genoteerde) vastgoedniches. Zo sloot Q-Park – waarin met name institutionele beleggers participeren – in 2002 een overeenkomst met de gemeente Maastricht over de verbouwing en het beheer van vier centraal gelegen gemeentelijke parkeergarages en een jaar later was dat aantal door Q-Park in Maastricht gecontroleerde parkeergarages al uitgebreid tot 9, wat het eveneens in de Limburgse hoofdstad gevestigd parkeerfonds een pure monopolypositie opleverde. Vervolgens sloot het toenmalige Bouwfonds Property Finance weer met Q-Park een leaseovereenkomst voor 25 jaar ter financiering van deze negen parkeergarages. Een aantal jaren later haalde Q-Park dat kunstje nog een keer uit in Heerlen, waar het deels al eigenaar was – samen met de gemeente - van een aantal parkeergelegenheden en daardoor de controle kreeg over nagenoeg al de toch als maatschappelijk aangeduide parkeerfaciliteiten in de stad.

Dit alles betekent niet dat het nooit geprobeerd is om maatschappelijk vastgoed als een commercieel vastgoedproduct aan te merken of te behandelen. Eind 2013 maakte de provincie Gelderland bekend de vernieuwing van haar huisvesting aan de Markt in Arnhem via een PPS-samenwerking aan te zullen besteden. Waarbij het toch weer de bedoeling is dat het maatschappelijk vastgoeddeel in ieder geval bij de gemeente blijft. Maar dat voor de parkeerfaciliteiten weer een commercieel vastgoed-benadering wordt gezocht.

### **De praktijk van provinciehuizen**

De praktijk laat echter ook zien dat, waar het gaat om Provinciehuizen, er andere oplossingen mogelijk zijn of zijn uitgetoetst, die overigens niet allemaal onverdeeld gunstig zijn uitgevallen voor de lokale overheden. Zo kocht in 2011 de Provincie Utrecht na moeizame politieke discussies het voormalige Fortis-gebouw voor 82,75 miljoen euro (exclusief de verbouwkosten) om er een nieuw Provinciehuis van te maken. Het oude Provinciehuis – dat ook eigendom was van de provincie – werd daarom voor 22 miljoen euro verkocht aan de particuliere belegger, maar deze transactie kost Utrecht nog steeds geld. De asbestsanering in het gebouw – voor rekening van de provincie – is inmiddels opgelopen tot 12 miljoen euro. De enorme en ook risicovolle investeringen van Utrecht in het ‘nieuwe’ Provinciehuis kunnen overigens nog een staartje krijgen, als de plannen om de provincies Noord-Holland, Utrecht en Flevoland te dwingen samen te gaan, werkelijkheid worden.

Een ander, soortgelijk verhaal betreft het Provinciehuis van Zuid-Holland in Den Haag. In 1996 verkocht de provincie dat aan de Duitse belegger Commertz Grundbesitz Investment Gesellschaft voor ruim 40 miljoen euro in een sale-and-lease-back constructie, maar in 2008 kocht de provincie het weer terug voor bijna 112 miljoen euro. Het enorme prijsverschil werd toen politiek gerechtvaardigd door te verwijzen naar de uitbreiding van het aantal kantoorruimtes en de aanleg van een ondergrondse parkeergarage, maar de vraag is wel – nu zes jaar later er overal op het aantal medewerkers van provincies wordt ingekrompen – wat Zuid-Holland aan moet met al die overbodig geworden kantoorruimtes in eigendom. Het hoeft hier niet langer te worden uitgesloten, dat Zuid-Holland die commercieel weer gaat verhuren, waarbij deze overheid dus eigenlijk ook commercieel verhuurder wordt van wat eigenlijk maatschappelijk vastgoed is. En tegelijk gaat de provincie dan ook concurreren met de institutionele en private eigenaren van commercieel vastgoed.

### **Veranderende politieke overwegingen**

Wel is duidelijk dat vanwege de snel oplopende leegstand, demografische ontwikkelingen (krimp), bezuinigingen, veranderende gebruiksnormen of een andere manier van denken over de toepassingen van ‘stenen’ ook het ontwikkelen van nieuw ‘maatschappelijk’ vastgoed een zaak wordt van veranderende politieke afwegingen. Een mooi voorbeeld daarvan is de manier waarop de politiek – en de gemobiliseerde tegenaanhang – is omgegaan met het Spuiforum, de beoogde nieuwbouw op het Spuiplein in Den Haag, bestemd voor Het Nederlandse Danstheater en het Residentie Orkest. Nadat bekend was geworden dat dit Spuiforum-project 181 miljoen euro zou gaan kosten, bleek dat er een brede oppositie in de stad bestond tegen deze plannen. Na de gemeenteraadsverkiezingen van 19 maart en met een nieuwe (beoogde) bestuurscoalitie, werd besloten de reeds goedgekeurde plannen weer vaarwel te zeggen en kwamen de vijf coalitiepartijen (Haagse Stadspartij, D66, PvdA, VVD en CDA) overeen te zoeken naar een nieuwe bouwlocatie in het Wijnhavenkwartier. Hierbij wordt ook een van de leegstaande ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken (ook maatschappelijk vastgoed!) betrokken. Het curieuze aan deze nieuwe plannen is, dat juist een jaar eerder de gemeente twee leegstaande ministeriepanden had verkocht aan de aannemer-ontwikkelaar Heijmans en

dat een van de twee torens dus weer moet worden teruggekocht. Dat is nog eens verstandig omgaan met maatschappelijk vastgoed! Wat hier verder opvalt is, dat in nieuwe coalitie heeft afgesproken, dat de nieuwe plannen voor een Spuiforum-achtige cultuur paleis niet hoger mogen uitvallen dan de eerder genoemde 181 miljoen euro. Dat is wel inclusief de 20 miljoen euro die nu al door de gemeente is uitgegeven aan het nu stopgezette project.

We zien trouwens in toenemende mate een nieuwe trend bij de lokale overheden: zelf de leiding nemen bij ontwikkelingen en herontwikkelingen die door de crisis, de afwezigheid van nieuwe eindgebruikers en de moeizame commerciële financiering van projecten dreigen vast te lopen. Uit heel het land zijn voorbeelden te geven, maar ik geef enkele voorbeelden uit de provincie Limburg. Misschien wel de kostbaarste is het besluit van de provincie om de noodlijdende luchthaven Maastricht Aachen Airport bij Beek opnieuw in eigendom te nemen, nadat deze juist een kleine tien jaar geleden was afgestoten als niet langer relevant 'maatschappelijk vastgoed'. Maar juist het afgelopen decennium is gebleken dat ook commerciële marktpartijen en niet in slagen de exploitatie van deze luchthaven ook maar enigszins uit de rode cijfers te krijgen en daarom heeft de provincie besloten er ruim 45 miljoen over de komende tien jaar in te steken om te voorkomen dat de luchthaven dicht moet. Zonder ook maar enige garantie dat het nu wel goed met dit 'maatschappelijk vastgoed'. Integendeel, de voortekens voor nog meer publieke verliezen zijn vooralsnog dominant.

Een ander voorbeeld is de gemeente Kerkrade, waar al meer dan tien jaar marktpartijen hebben gekeken en gerekend om de noodzakelijke sanering en herontwikkeling van het centrum rond te krijgen. Toen duidelijk werd dat dat niet mogelijk was, trok de CDA-burgemeester van Kerkrade, Jos Som het hele project naar zich zelf toe en ging hij in zee met de omstreden Roermondse ontwikkelaar Piet van Polo om alsnog dit Centrumplan – met flinke investeringen uit overheidsgeld – van de grond te krijgen. Ook hier is nog volslagen onduidelijk of dit Centrumplan financieel en economisch ooit rendabel wordt, maar bij maatschappelijk vastgoed wordt er nu eenmaal anders aangekeken naar risico- en rendemenstfactoren.

Ook buurgemeente Heerlen – met opvallend genoeg de SP als grootste politiek partij in een hoofdrol – speelt hoog spel met maatschappelijk geld en maatschappelijke functies om een aantal commercieel vastgoedprojecten uit het moeras te trekken. Dat geldt niet alleen voor het Maankwartier, een project bij en over het centraal station heen, met een ontwikkelingsvolume van 180 miljoen euro. Om dit project niet al tijdens de bouw in te laten storten, heeft de gemeente besloten 5700 m2 kantoorruimte voor een bedrag van rond de 12 miljoen euro in eigendom te nemen, kantoorruimte die de gemeenten overigens zelf niet nodig heeft en weer doorverhuurt aan het UWV.

Diezelfde gemeente Heerlen heeft ook de dwingende lead bij de mogelijke Multi-ontwikkeling De Plu in het hartje van de stad, door voor deze gemengde ontwikkeling een gebruiksgarantie af te geven van 8000 m2 kantoorruimte, waarbij overigens gemakshalve opzij wordt

geschoven dat zij daarvoor de huidige locatie van het Stads kantoor (eigendom van het vastgoedfonds NSI) leeg zal achterlaten na afloop van het huurcontract. Daarnaast is de gemeente nog als financier betrokken bij de plannen van een commerciële ontwikkelaar om nog iets te maken van de herbestemming van het oude CBS-kantoor (45.000 m<sup>2</sup>) en waren de provincie en de gemeente bereid om zo'n 20 miljoen euro te steken in de sluiting en sloop van het winkelcentrum 't Loon (eigendom van NSI, Q-Park en ING), iets wat door tegenwerking van NSI nu toch van de baan lijkt. Kortom, de gemeente Heerlen laat zien ondanks een krimpscenario voor de regio en een economische crisis in een zwaar door werkloosheid getekend gebied, toch vanuit een maatschappelijk vastgoedperspectief te opereren, puur en alleen omdat het geen rekening wenst te houden met algemeen geldende risico- en rendementsberekeningen zoals die gelden bij echt commercieel vastgoed.

Maar Limburg is zeker niet de enige gemeente waar dit speelt. Rotterdam heeft de afgelopen jaren soortgelijke vastgoedspelletjes gespeeld als een stad als Heerlen – met het enorme complex de Rotterdam als hoogte- of dieptepunt, waarin de gemeente 40.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte heeft gehuurd teneinde dit megaproject van 160.000 m<sup>2</sup> ook door te laten gaan. Dat daardoor weer elders in de stad 40.000 m<sup>2</sup> en meer leegstand wordt gerealiseerd, blijkt minder relevant. En ook een gemeente als Leiden schijnt maar geen oog te hebben voor de vastgoedwerkelijkheid van dit moment en is bereid zelf de leiding te nemen in de door marktpartijen al lang naar de vuilnisbak verwezen plannen om bij het centraal station naast 1800 m<sup>2</sup> winkelruimte, 130 appartementen en parkeervoorzieningen voor 300 auto's en 5000 fietsen ook nog eens 20.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte mogelijk te maken in het project Rijnsburgerblok.

### **Stiefkind**

Het blijft dus in de relatie commercieel vastgoed en maatschappelijk vastgoed veelal rommelen in de marge, waarbij echt grote vraagtekens kunnen worden gesteld bij de manier waarop de overheden – landelijk, provinciaal en vooral lokaal – de grens verleggen wat tot hun maatschappelijke taak kan en moet worden gerekend.

Naast de eerder genoemde parkeergarages zie ik eigenlijk maar één bestemming van maatschappelijk vastgoed, die de komende jaren echt interessant zal worden voor commerciële vastgoedpartijen en met name vastgoedbeleggers. En dat zijn de zorgcomplexen, nu nog vooral een vastgoedactiviteit van woningcorporaties. Met name door het derivatenschandaal en de geringe liquiditeit zijn veel corporaties gedwongen de komende jaren grote aantallen woningen en complexen af te stoten, die niet langer tot de primaire activiteiten behoren (namelijk het bouwen en exploiteren van onze sociale woningvoorraad). Juist zorgcomplexen, maar ook ziekenhuizen en klinieken lijken wel degelijk voor institutionele beleggers een interessant vastgoedcategorie te kunnen worden met een goed en stabiel rendement.

Ik verwacht echter niet dat de scheiding tussen commercieel vastgoed en maatschappelijk vastgoed, zoals die de afgelopen veertig jaar heeft bestaan, de komende decennia wezenlijk

anders zal worden, al was het alleen maar omdat maatschappelijk vastgoed nu eenmaal een andere financieringsstructuur heeft en dus ook een ander rendement- en risicoprofiel. En dat betekent weer dat maatschappelijk vastgoed vanuit het perspectief van commercieel vastgoed een stiefkind zal blijven, hoewel de maatschappelijk vastgoedsector daar ongetwijfeld een heel andere kijk op heeft.

## Maatschappelijk rendement meten

### Een bruikbaar afwegingsmodel

*Elisa Souverein*

*Een onderzoek met als doel het maken van een bruikbaar afwegingsmodel waarin de positie van maatschappelijk vastgoed, in het licht van de veranderende markt en de sociale, financiële en politieke situatie van corporaties, wordt bepaald.*

**De toekomstige rol van corporaties staat onder druk. Door politieke ontwikkelingen en daaruit voortvloeiende nieuwe wet- en regelgeving neemt die druk alleen maar toe. Te denken valt aan de ‘Vogelaarheffing’, de bijdrage aan de oplossing van het *Vestia* debacle, de verhuurdersheffing en de regels vanuit de EU. Hierdoor zijn investeringsbuffers geslonken (Van War, 2012a). Corporaties moeten zich mede daardoor meer gaan richten op hun kerntaken, bestaande uit zes prestatievelden waarvan het huisvesten van de doelgroep van beleid de voornaamste is. De vraag is of het in eigendom hebben en exploiteren van maatschappelijk vastgoed nog steeds tot deze kerntaak behoort. Het is dan ook van belang dat corporaties inzicht gaan krijgen in de prestaties, op politiek bestuurlijk, markttechnisch, sociaal en financieel gebied, van hun maatschappelijk vastgoed. Dit kan gedaan worden middels een afwegingsmodel.**

Op corporaties wordt regelmatig een beroep gedaan als het gaat om de ontwikkeling en exploitatie van maatschappelijk vastgoed. Zo worden zij vaak betrokken bij projecten als brede scholen. Maar het is de vraag of corporaties, gezien hun toekomstige rol, nog steeds verantwoordelijk zijn, of kunnen worden gehouden, voor de ontwikkeling en het behoud van maatschappelijk vastgoed. Op dit moment is het maatschappelijk vastgoed vaak eigendom van corporaties. Maar het is niet duidelijk of eigendom altijd nodig is om meerwaarde te creëren voor de wijk (Van War, 2012a). Het valt te bezien of corporaties in de toekomst activiteiten zoals investeren in maatschappelijk vastgoed nog kunnen uitvoeren. Dit hangt voor een groot deel af van de financierbaarheid van deze activiteiten. Ook de constant wisselende regels, heffingen en het veranderende rijks- en EU-beleid zijn daarbij bepalend (Goorden, 2011).

Het is daarom van belang te achterhalen wat het gewenste financiële en niet-financiële rendement van maatschappelijk vastgoed is (Leeuwen, 2008), welke verschuivingen het politieke klimaat tot gevolg heeft (Priemus, 2012), of dit wellicht ten gunste dan wel ten nadele is van de exploitatie van maatschappelijk vastgoed en of deze (mogelijke) lagere financiële rendementen worden gerechtvaardigd door het aantoonbare sociale rendement (Schönau & Marrewijk, 2010). Op deze wijze kunnen corporaties hun keuze of ze maatschappelijk vastgoed willen ontwikkelen, behouden dan wel af stoten (Van Leent, 2007), beter onderbouwen.

## Doel

Het ontwikkelde afwegingsinstrument is ondersteunend bij beslissingen door diverse aspecten mee te nemen om de haalbaarheid van de ontwikkeling, dan wel (door)exploitatie van maatschappelijk vastgoed, te bepalen. Het afwegingsmodel heeft als doel: *“Het beschikken over een bruikbaar afwegingskader voor corporaties waarin zowel financiële als niet-financiële criteria opgenomen zijn om de rentabiliteit van maatschappelijk vastgoed te bepalen (gerealiseerd kan worden, dan wel in portefeuille gehouden kan worden)”*.

## Overwegingen

Voordat een corporatie overgaat tot het in portefeuille nemen of houden van maatschappelijk vastgoed dient de volgende vraag beantwoord te zijn: Dienen ‘de stenen’ het (maatschappelijke) doel van de corporatie en zijn stenen daarvoor de juiste manier of kan dit ook anders? Wanneer het antwoord op deze vraag is dat deze doelen met stenen behaald dienen te worden is het van belang te onderzoeken of er dan daadwerkelijk een juiste investering wordt gedaan. Dit kan met behulp van het ontwikkelde afwegingsmodel.

Het is van belang in ogenschouw te houden dat de rol van het model niet is om het probleem op te lossen, maar om de beslisser te ondersteunen in zijn beslissing. Kortom: het model stuurt de discussie aan en geeft inzicht in de richting van het antwoord. Maar het zal altijd een managementbeslissing blijven. Deze wordt echter wel vergemakkelijkt en inzichtelijk middels het model. Het model maakt het mogelijk het totale rendement per object te berekenen. Tevens is het model toepasbaar op zowel bestaand als nieuw te acquireren vastgoed.

## Beperkingen

De beperkingen waarmee dit onderzoek geconfronteerd is zijn de snelle ontwikkelingen op voornamelijk het politieke vlak. Bij de start van het onderzoek was de coalitievorming tussen VVD en PvdA net afgerond. De beslissingen die voortvloeien uit het nieuwe regeerakkoord hebben grote gevolgen voor de rol van de corporatie en daarmee de positie van maatschappelijk vastgoed. De daadwerkelijke wetswijzigingen en het beleid dat uit deze coalitie voortvloeit krijgt steeds meer vorm.

Een andere belangrijke beperking is het begrip maatschappelijk vastgoed. Maatschappelijk vastgoed is tijdens de totstandkoming van het model gedefinieerd als: *“Maatschappelijk vastgoed (Mog) is vastgoed dat voldoet aan de van overheidswege voorgeschreven DAEB-criteria, zijnde activiteiten uit ‘Categorie 3: Maatschappelijk Vastgoed (MVG)’*.” Echter, in de literatuur over ‘maatschappelijk vastgoed’ houden de verschillende schrijvers vast aan een andere definitie. In veel gevallen is het soms zelfs onmogelijk om de daadwerkelijke definitie c.q. betekenis van ‘maatschappelijk vastgoed’ terug te vinden. Dit maakt dat de inhoud van de artikelen, ondanks dat ze allen gaan over ‘maatschappelijk vastgoed’, soms lastig met elkaar te vergelijken is.

## Onderzoeksmethode

Aan het theoretisch kader is invulling gegeven door middel van een grondige literatuurstudie. Met behulp van het theoretisch kader en literatuur over Decision Support Systems (Targit, 2012), (Alexander, 2006) & (Peterson, 1998) is er een afwegingsinstrument ontwikkeld. Het instrument is vervolgens voorgelegd aan zowel bestuurders van corporaties als adviseurs op het gebied van maatschappelijk vastgoed om te bepalen of het via de theorie ontwikkelde instrument een voor de dagelijkse praktijk bruikbaar instrument is. Het instrument is naar aanleiding van deze gesprekken verbeterd en uitgebreid.

## Thema's

Uit de literatuur blijkt dat vier verschillende thema's van invloed zijn op de vraag of corporaties kunnen investeren in maatschappelijk vastgoed. Deze thema's zijn: politiek-bestuurlijke ontwikkelingen (Hordijk, Teuben & Kooijman, 2007) (Conijn, 2011), marktontwikkelingen (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2012), sociaal rendement (Westerhof & Van Duijn, 2004) en financieel rendement (Schönau & Van Marrewijk, 2010). Politiek bestuurlijk bepaalt wat mag, sociaal hoe daar vanuit visie en binnen de politiek-bestuurlijke kaders invulling aan wordt gegeven, markt is de omstandigheid waarbinnen wordt gewerkt en financieel geeft aan wat het oplevert of 'hoeveel er bij moet'. Uit de thema's zijn, met behulp van het theoretisch kader, verschillende variabelen vastgesteld die van toepassing zijn op het 'rendement' van maatschappelijk vastgoed. Hierdoor is er een afwegingsmodel tot stand is gekomen.

## Het afwegingsmodel

Het afwegingsmodel bestaat uit een Excel sheet met de vier verschillende thema's waar diverse stellingen onder vallen. Deze stellingen kunnen gescoord worden met een cijfer van 1 tot en met 4. Wanneer een variabele niet van toepassing is wordt gekozen voor "1, helemaal oneens". Indien een variabele nauwelijks van toepassing is wordt gekozen voor "2, oneens". Als een variabele van toepassing is wordt gekozen voor "3, eens". Wanneer een variabele volledig van toepassing is wordt gekozen voor "4, helemaal eens". 'Achter deze variabelen hangen de rapportcijfers 0, 3, 7 en 10. Er is voor gekozen om het geven van een 5 niet mogelijk te maken om de Central Tendency waartoe mensen neigen te elimineren. Een voorbeeld van een variabelen die bijvoorbeeld onder het thema markt valt is 'concurrerend vastgoed: er is geen overaanbod van vastgoed in de omgeving (kwalitatief en kwantitatief) dat zich richt op dezelfde doelgroep'.

Naast het geven van een cijfer kan er voor gekozen worden de thema's enkel of dubbel te laten meewegen. Wanneer een organisatie extra waarde wil toekennen aan een thema is dat hierdoor in het model mogelijk. Dit is van grote invloed op de uitkomst van het model. Deze beslissing moet dan ook organisatiebreed genomen worden en niet op objectniveau. Wanneer dat laatste gebeurt is de validiteit van het instrument niet meer gegarandeerd. Het nadeel van deze mogelijkheid is echter dat organisaties onderling lastiger hun maatschappelijk vastgoed



portefeuille kunnen vergelijken wanneer ze een verschillende invulling hebben gegeven aan de weging.

Het is mogelijk om de beslisser(s) alleen het model te laten invullen. Van belang is dan dat er input wordt geleverd door verschillende personen met uiteenlopende achtergronden. Op die manier worden de belangen optimaal behartigd.

Hieronder is het definitieve model te zien in *Figuur 1*. Deze is fictief ingevuld om een beeld te geven van de weergave.

Afwegingsmodel						
Complexnummer	Adres	Totale score:	5,1			
		Score	1	2	3	4
Politiek bestuurlijk						
	Nieuwe Woningwet (medio 2013)	3				
	DAEB	1				
	Doelstellingen	4				
	Taakstelling	3				
	Andere corporatie	4				
	Invloeden van buitenaf	2				
		Subtotaal				6,17
		Weging (enkel of dubbel)				1
Markt						
	Markontwikkeling	1				
	Schaalgrootte	2				
	Objectstrategie	3				
	Wijkstrategie	4				
	Concurrerend vastgoed	3				
	Functieflexibiliteit	2				
		Subtotaal				5,00
		Weging (enkel of dubbel)				1
Sociaal						
	Leefbaarheid	1				
	Sociale verbanden	2				
	Locale verankering	3				
	Draagvlak	4				
		Subtotaal				5,00
		Weging (enkel of dubbel)				1
Financieel						
	Direct rendement object	1				
	Indirect rendement object	2				
	Totaal rendement object	3				
	Direct rendement omgeving	4				
	Indirect rendement omgeving	3				
	Leegstand	2				
	Efficiënt en effectief	1				
	Investerings synchroniseren	2				
		Subtotaal				4,13
		Weging (enkel of dubbel)				1

Figuur 1. Definitief (ingevuld) afwegingsmodel. Bron: Eigen inbreng.

Dat het model werkbaar is in de praktijk en daarmee de voordelen biedt zoals deze in de literatuur worden beschreven is door middel van de Delphi Methode onderzocht (Van Dijk en Landsheer, 2003). Het model wordt over het algemeen goed beoordeeld. Het model maakt transparante communicatie mogelijk en vergemakkelijkt het besluitvormingsproces. Het model automatiseert processen echter niet maar faciliteert hier wel in.

---

## Bronnen

- Alexander, E.R., 2006. *Evaluations in planning*. APL Hampshire.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2012. *Sectorbeeld voornemens woningcorporaties prognoseperiode 2012-2016*. Baarn.
- Conijn, J., 2011. *De vastgoedlezing 2011*. Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate.
- Dijk, J. Van, Landsheer, H., 2003. *Praktijkgestuurd onderzoek. Methoden van praktijkonderzoek*. Stenfert Kroese.
- Goorden, R., 2011. *Financiering van woningcorporaties*. B&G, maart/april 2011, p. 16-18.
- Hordijk, A.C., Teuben, B.J.J. & Kooijman, P., 2007. *Beleggen in maatschappelijk vastgoed kan winstgevend zijn*. Den Haag: Vastgoedmarkt, april 2007, p. 59-60.
- Leent, M. van, 2007. *Maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen*. Hilversum: Aedes.
- Leeuwen, L. Van, 2008. *Meerwaarde maatschappelijk vastgoed: goed voor iedereen*. B&G februari 2008.
- Peterson, K., 1998. *Development of Spatial Decision Support Systems for Residential Real Estate*. Journal of Housing Research, Volume 9, Issue 1.
- Priemus, H., 2012. *Woningmarkt in verkiezingsprogramma's: kans op hervorming?* Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jaargang 18, augustus 2012, pp. 10-13.
- Schönau, W.F. & Marrewijk, S. Van, 2010. *Maatschappelijk Vastgoed: Luxe of Noodzaak?* Real Estate, 2010/70.
- Targit, 2012. *Improve decision making with Decision Support Systems (DDS)*. [online]. Available at: <<http://www.targit.com/decision-support-system-dss>> [accessed 16 oktober 2012].
- War, T. Van, 2012a. *Corporaties investeren minder*. Bouwstenen voor sociaal [online]. Available at: <<http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/?q=woningcorporaties%20en%20maatschappelijk%20vastgoed>> [Accessed 17 september 2012].
- Westerhof, A. & Duijn, C. van, 2004. *Maatschappelijk vastgoed – professioneel vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie*. Amsterdam: Master Thesis Amsterdam School of Real Estate.



## Duidelijkheid creëren rondom vastgoed

Wie doet wat, wat kunnen we zelf en wat doen we samen?

*Barbara Böhne*

***Some business are real estate, all business use it<sup>1</sup>. Maatschappelijke organisaties zijn het niet, echter zij hebben én gebruiken wel vastgoed. Daarom is “vastgoedmanagement” benodigd, maar wat is dat? en hoe doen commerciële vastgoedeigenaren dat?***

De verandering in de financiering van het vastgoed maakt de maatschappelijke organisatie een onderneming die risicovolle keuzes moet maken. Een zorginstelling bijvoorbeeld, wordt bij het scheiden van wonen en zorg geconfronteerd met vragen als: “Willen wij de huisvesting in eigendom of niet? Verhuren we rechtstreeks aan cliënten of werken we hierin samen met een andere partij? Doen we het beheer zelf of besteden we dat uit?”

Om te ondernemen is het vastgoed binnen maatschappelijke organisaties vooralsnog vaker een blok aan het been dan een adequaat bedrijfsmiddel. Ook heeft de verandering in financiering gevolgen voor de verwerving en het onderhoud van het vastgoed: in plaats van (ruim) voldoende en vanzelfsprekende vergoedingen moet de organisatie de kosten uit de eigen bedrijfsvoering opbrengen. Deze verantwoordelijkheid betekent keuzes maken hoe te bouwen en onderhouden. Hierdoor ontstaat een toenemende behoefte aan kennis en kunde die vooralsnog niet benodigd was. Wat kan de maatschappelijke sector in het omgaan met vastgoed leren van de commerciële vastgoedsector?

Bedrijven die vastgoed *zijn* zoals beleggers, gebruiken vastgoed voor maximaal financieel rendement op hun investering. Zij sturen daarom op de waarde en het rendement van het vastgoed in de portefeuille. De focus ligt continu bij helder inzicht door professioneel vastgoedmanagement. Ook maatschappelijke organisaties hebben inzicht nodig in hun portefeuille, want alleen dan kan het vastgoed bijdragen aan het rendement van de organisatie. Dit inzicht begint bij het op orde brengen van de basis door het dagelijks operationeel beheer.

## Veranderende financiële omgeving vraagt (ander) vastgoedmanagement

Het onderwijsvastgoed, het zorgvastgoed, het gemeentelijk vastgoed en gedeeltelijk het vastgoed van woningcorporaties vormen samen het maatschappelijk vastgoed. In tegenstelling tot commercieel vastgoed is het doel van het vastgoed niet het creëren van rendement door bezit of verkoop. Deze voorraad gebouwen is er primair voor het

---

<sup>1</sup> McDonagh, J. (2008) “The development of Corporate Real Estate Asset management in New Zealand” *Journal of Corporate Real Estate*, Volume 10, Number 3

ondersteunen van de kerntaken van maatschappelijke organisaties. In het geval van een basisschool bijvoorbeeld, is de kerntaak het verlenen van primair onderwijs aan kinderen.

Maatschappelijk vastgoed is (grotendeels) met publiek geld gefinancierd. Echter, sinds 2008 is de financiering van nieuw- en verbouw en het onderhoud van vastgoed voor de sector drastisch gewijzigd. De crisis en gewijzigd overheidsbeleid hebben ertoe geleid dat organisaties verantwoordelijk worden voor de financiële exploitatie en het onderhoud van de gebouwen in eigendom. Vastgoed onderhouden en financieel rendabel maken is een enorm tijdrovende taak. Voor maatschappelijke organisaties is het nog veel moeilijker om hier tijd voor te maken, omdat zij hun tijd juist moeten besteden aan hun kerntaak, dus aan het geven van onderwijs of het verzorgen van mensen, en niet aan het exploiteren van hun gebouwen.

Zowel financieel als organisatorisch professioneler met vastgoed omgaan is noodzakelijk om als organisatie niet failliet te gaan. Uiteraard blijft huisvesting voor een organisatie noodzakelijk. Om dat te (ver)bouwen zijn andere vormen van financiering mogelijk: beleggers beschouwen het maatschappelijk vastgoed als een nieuwe markt. Zorgvastgoed bijvoorbeeld, is voor pensioenfondsen een interessante belegging door de bijdrage aan de doelstelling van maatschappelijk verantwoord ondernemen, de langlopende huurcontracten, de conjunctuurongevoeligheid en de zekerheid in rendement. Voor een maatschappelijke organisatie is het aantrekken van vermogen uit andere bronnen dus mogelijk. Dit vereist wel visie op vastgoed en beheer. En een andere, gestructureerde, vorm van de vastgoedmanagementorganisatie.

## **Van vastgoed als onderkomen naar vastgoed als inkomstenbron**

Instituten en adviseurs doen naar aanleiding van de veranderende financiering steeds meer onderzoek naar de situatie van maatschappelijk vastgoed. Uit onderzoek van de TU Delft blijkt dat gemeenten in vergelijking met vastgoed-beleggers en woningcorporaties veel minder inkomsten genereren met hun vastgoed. De voornaamste oorzaak hiervan is dat ze onvoldoende zicht hebben op de kosten en opbrengsten, de waarde en de financiële risico's. Dit kan verbeteren door onder andere het vastleggen van afspraken met gebruikers in een huur- of gebruiksovereenkomst. Maatschappelijke organisaties kunnen zo hun inkomsten uit vastgoed bepalen en daarnaast ook geld uitsparen aan onderhoud en exploitatie zoals commerciële vastgoedeigenaren dat doen.

Vastgoedbeleggers hebben bijvoorbeeld circa 20% lagere exploitatielasten (onderhoud, beheer, belastingen en heffingen) dan maatschappelijke organisaties voor soortgelijk vastgoed. Een verlaging van de exploitatielasten is ook voor maatschappelijk vastgoed mogelijk. Die exploitatielasten bedragen nu ongeveer 25 euro per m<sup>2</sup>. Een verlaging van 20%

zou per jaar ongeveer 200 miljoen euro besparing opleveren.<sup>2</sup> Ook verkennend onderzoek (Veuger 2011)<sup>3</sup> heeft uitgewezen dat een besparing van minstens 13% mogelijk is op het beheer van maatschappelijk vastgoed door efficiënter en effectiever om te gaan met onderhoud, de servicekostenadministratie en het contractbeheer met huurders en gebruikers.

De verandering in financiering vereist focus op de kosten van huisvesting. Een gebouw kan niet meer geld kosten dan uit de eigen bedrijfsvoering kan worden opgebracht. Dit vereist een positieve businesscase én een adequate vastgoedorganisatie. Het scheiden van het primaire proces en het vastgoed is daarin noodzakelijk. Met als gevolg dat maatschappelijke organisaties veranderen en er (meer) specifieke beheer- en huurwetgevingstechnische kennis nodig is. Dus staan zij voor de keuze om deze benodigde vastgoedexpertise in huis te halen of samen te werken met een externe partij.

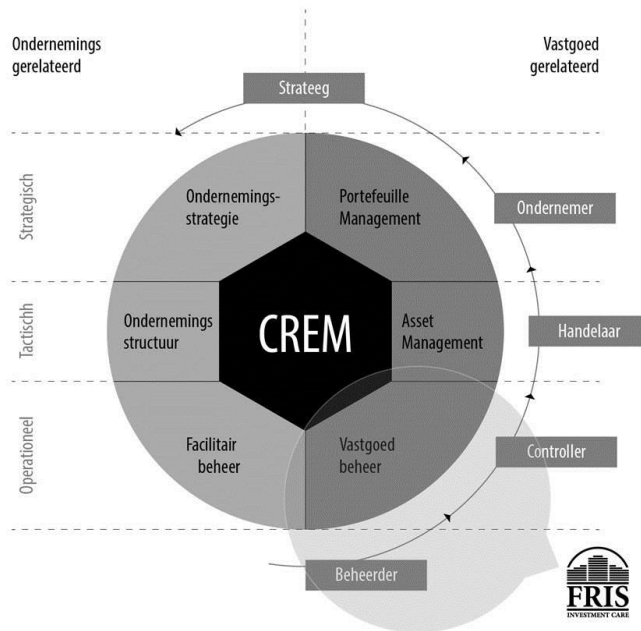
### **Het organiseren van professioneel vastgoedmanagement**

In reactie op de verandering van vastgoed als onderkomen naar vastgoed als inkomstenbron maken maatschappelijke organisaties hun gebouw steeds meer tot een bedrijfsmiddel, een "asset". Daarnaast wordt net als in commerciële ondernemingen bijvoorbeeld een supermarktketen "Corporate Real Estate Management" geïntroduceerd; het vastgoed wordt op strategisch niveau afgestemd op de primaire doelen om daarmee de prestaties van de organisatie te optimaliseren. Door CREM neemt de scheiding in de rollen tussen (primaire) organisatie en vastgoed toe. Als gevolg daarvan wordt het mogelijk om onderdelen van het vastgoedmanagement, waaronder het vastgoedbeheer, vakkundiger door een externe partij te laten uitvoeren.

---

<sup>2</sup> Brink Groep, Middendorp, M. (19 juni 2013), "Maatschappelijk vastgoed: 400 miljoen besparen, waar zit dat potentieel?"

<sup>3</sup> Veuger, J. (2011), *Verkenndend onderzoek potentiële verbeteringen*.



Bron: Master Thesis MSRE, ir. R.P.G.C. Mattousch, Amsterdam School of Real Estate, Augustus 2010

Voordat zij hun vastgoedonderhoud kunnen uitbesteden moeten vastgoedorganisaties intern professionaliseren. Het (bovenstaande) model van Mattousch (gebaseerd op CREM inclusief de ladder van Joroff) laat zien hoe de vastgoedmanagementorganisatie ontwikkelt van operationeel naar strategisch niveau. Daarmee verandert ook het profiel van de vastgoedorganisatie en de bijbehorende activiteiten. Deze ontwikkeling is zichtbaar op een drietal vlakken:

#### I) DEMARCATIE: onderscheid maken in rollen binnen het vastgoedmanagement

Het (contractueel en financieel) scheiden van gebruik(er), beleid (organisatie) en financiering (eigenaar) is essentieel voor het creëren van duidelijkheid. Daarmee ontstaat ook direct een duidelijke demarcatie in de verplichtingen en verantwoordelijkheden. Zowel op het financiële vlak alsmede in de praktijk: voor wie is (welk) onderhoud en wat kunnen de partijen onderling van elkaar verwachten. Maar ook naar externen als gemeentes, collega organisaties of adviseurs is het effectiever dat de rolverdeling en bijbehorende bevoegdheden duidelijk is. Een veel gehoorde verwarring bij commerciële partijen die in vastgoedprojecten met gemeentes of zorginstellingen werken is de onduidelijkheid over het opdrachtgeverschap en wie verantwoordelijk is voor de invulling van het (vastgoed)programma.

**II) FOCUS: op de gebruiker van het vastgoed**

Het gebouw dient het doel van de gebruiker: voor een ziekenhuis is dat het verlenen van zorg. De exacte invulling van deze activiteit is bepalend voor de vorm van het gebouw maar bovenal voor de financiële exploitatie. Van de gebruiker vereist dit in toenemende mate om te ondernemen; het hebben van een kloppende business case. Om zowel als organisatie en als gebruiker te handelen als ondernemer vergt een toenemende mate van commercie cq professionaliteit binnen maatschappelijke organisaties. Daarbij is van belang dat de gebruiker door vastgoedorganisatie vertegenwoordigd wordt en daarop kan vertrouwen. Dit vraagt zowel bij de gebruiker als de vastgoedmanagementorganisatie een andere manier van werken. Namelijk een toename van kennis en kunde op het gebied van vastgoedmanagement en financiering maar vooral bewustwording, begrip en inzicht in elkaar(s) opgave).

**III) LOSLATEN: uitbesteden van activiteiten**

Het besef groeit dat een (vastgoed)organisatie niet alle activiteiten intern hoeft uit te voeren. Het is mogelijk om complete onderdelen inclusief de financiering van het vastgoed, uit te besteden. Op het operationele niveau gaat dit om het beheer en onderhoud maar ook bijvoorbeeld de verhuur. Dit kan veelal alleen plaatsvinden wanneer er bij de organisatie zelf (compleet) inzicht is wat de activiteit behelst, doordat de taken eerst "in huis" worden uitgevoerd.

De mate van professionaliteit van de vastgoedorganisatie wordt bepaald door de wijze waarop taken en activiteiten worden uitgevoerd. Daarmee bepaalt de ontwikkelingsfase ook of, en welke activiteit kan worden uitbesteed.

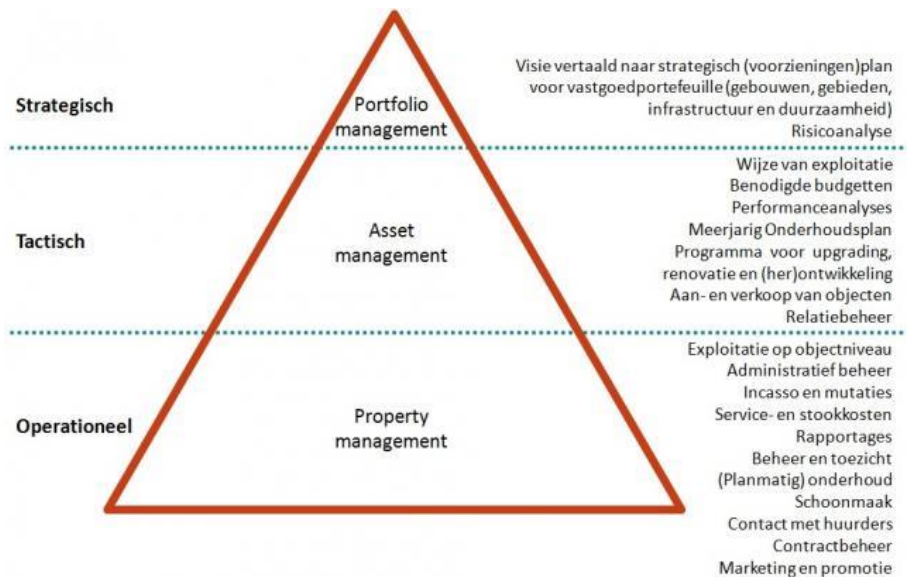
**Vastgoedmanagement: activiteit op drie niveaus**

Voor beleggers staat het behalen van rendement in de (beleggings)portefeuille voorop. De eigenaren waarderen daarom het vastgoed op basis van technische (onderhouds)staat en op bezetting. Ofwel: een goed onderhouden pand met een tevreden (en dus betalende) huurder is waardevol aangezien dit bij verkoop of door huurinkomsten geld oplevert. Continue sturing op onderhoudsstaat en huurstroom vereist een strakke organisatie rondom deze gegevens. De eigenaar wenst inzicht in inkomsten en uitgaven, bezetting en leegstand en onderhoud(s)plannen. Op basis van dit inzicht kunnen keuzes gemaakt worden over de samenstelling van de portefeuille ofwel strategisch vastgoedmanagement. Daarop volgend kan het asset management worden ingevuld: de vertaalslag van het strategische plan naar de praktijk, het proces en de plannen op objectniveau. Het operationeel (property) management gaat over de dagelijkse gang van zaken in het vastgoed, per gebouw en per gebruiker.

Property management is een vak apart. Het operationeel vastgoedmanagement wordt in de commerciële vastgoedsector ofwel door de eigenaar zelf gedaan of uitbesteed aan een externe beheerder. Het contractmanagement en de financiële administratie vereisen een



grote mate van structuur en precisie, waarbinnen met name op juridisch en technisch vlak veel specialistische kennis benodigd is. Maar ook het vereiste service naar de gebruikers is een belangrijk onderdeel. De aanzienlijke omvang van handelingen en gevraagde nauwkeurigheid maakt het operationeel beheer arbeidsintensief. Niet voor niets brengen beleggers veelvuldig het “property management” onder bij een externe beheerder.



Bron: Strategische inzet van vastgoed (Driel, 2010) aangepast door Bouwstenen voor Sociaal

## Bekwaam beheer als bouwsteen van de vastgoedorganisatie

De beheerorganisatie geeft inzicht in de financiële en technische stand van zaken van het vastgoed en is dus een onmisbare bouwsteen voor het adequaat inrichten van de vastgoedportefeuille. De activiteiten zijn doorgaans verdeeld in de volgende drie disciplines: klant, administratief en technisch beheer.

### Klant (en commercieel) beheer

Klant beheer draait om het hebben en houden van tevreden gebruikers. Dit kan door middel van accountmanagement: servicegerichte vastgoedexperts die handelen met inzicht in en gevoel voor de bedrijfsvoering van de organisatie. En het maken en naleven van duidelijke afspraken, de basis hierin is het opstellen van (huur)contracten waarin rollen en afspraken worden vastgelegd. Door het beheer te richten op het gebruik van het vastgoed kan een

optimale bezetting worden gerealiseerd. En ook de beschikbare ruimte snel en goed worden ingezet voor verhuur. De activiteiten binnen het klant beheer bestaan in hoofdlijnen uit:

- gestructureerd overleg met huurders en gebruikers;
- toezicht houden op naleving van de huurovereenkomsten;
- coördineren van verhuuractiviteiten.

### **Administratief (en financieel) beheer**

Het administratief en financieel beheer draait om het hebben en houden van orde op zaken. Het in kaart brengen en bewaken van alle (financiële) gegevens rondom exploitatie en het onderhoud. De activiteiten binnen het administratief beheer bestaan in hoofdlijnen uit:

- huur- en servicekosten administratie;
- correspondentie met huurders, overheidsinstanties etc.;
- verslaglegging en rapportages vanuit een softwaresysteem voor vastgoedmanagement.

### **Technisch beheer**

Het technisch beheer draait om het hebben en houden van de gewenste onderhoudsstaat van de gebouwen. Het goed onderhouden vereist professionele inkoop, inzet en begeleiding van onderhouds-partijen. Voor de gebruikers betekent dit veilig en warm door de zorg voor de gebouwgebonden BLOEI elementen Brandveiligheid, Legionella, Onderhoud, Energie & Installaties. De activiteiten binnen het technisch beheer bestaan in hoofdlijnen uit:

- opstellen meerjarenonderhouds begroting (MJOB) en jaarlijks technisch onderhoudsrapport;
- servicecontracten afsluiten en controle van de serviceaanbieders;
- 24/7 afhandelen van storingen en klachten;
- technische en facilitaire dienstverlening inzetten en aansturen.

### **Helder inzicht begint bij het op orde brengen van de basis**

Ook al *zijn* maatschappelijk organisaties geen vastgoed, het hebben en gebruiken van vastgoed vereist vastgoedmanagement. Daarmee kan de organisatie sturen op de waarde en het rendement (door zowel het bezit als het gebruik) van het vastgoed in de portefeuille. Vastgoedmanagement vraagt in toenemende mate om professionaliteit: meer kennis en kunde om helder inzicht te hebben en te houden. Dit begint bij het op orde brengen van het operationeel beheer. Want het op orde hebben van de basale gegevens van het vastgoed maakt het tot een te managen bedrijfsmiddel. Waarbij door demarcatie van verplichtingen en verantwoordelijkheden de partijen hun rollen kunnen spelen: de eigenaar heeft en zorgt voor het gebouw in eigendom, de organisatie exploiteert het gebouw ten behoeve van zijn onderneming en de gebruiker exploiteert het gebouw als onderdeel van de dienstverlening. Uiteraard kunnen eigenaar en organisatie dezelfde partij zijn. Of de eigenaar is een corporatie óf wellicht in de toekomst een commerciële belegger. Want nu de commerciële en

maatschappelijke sector elkaar gaan begrijpen is samenwerking in vastgoedmanagement een voorstelbaar scenario. Het begint met helder inzicht en duidelijkheid creëren rondom het vastgoed: wie doet wat en wat kunnen we zelf en wat doen we samen. Tenslotte is samenwerking de belangrijkste basis om vastgoed goed te managen.

---

## Bronnen

- Vermeulen, M. & Wieman, M. (2010) Handboek Vastgoedmanagement. Groningen: Noordhoff
- Van der Wal, B.C. (2013) Zeker van zaken!: Praktijkboek Contractmanagement voor overheden in de vastgoedsector. Deventer: Kluwer
- Fritzsche, C. Hoepel, H., Kaper, L., e.a. (2004) Huisvesting is strategisch goed: Wegwijzer voor vastgoedmanagement in ziekenhuizen. Amersfoort: Twijnstra & Gudde

## Ondernemen als maatschappelijke verantwoordelijkheid

### De rol van de gemeente in het maatschappelijk vastgoed

*Melger Seebregts*

**Voor het succes van maatschappelijk vastgoed zijn vooral de betrokken ondernemers van belang. Uit elke analyse blijkt dat individuen de meeste invloed hebben op het maatschappelijk en financieel rendement van een sociale voorziening. Op essentiële randvoorwaarden voor het rendement, zoals locatie, bedrijfsgrootte en exploitatielasten hebben ondernemers geen enkele invloed. Deze worden bepaald door de gemeentelijke overheid.**

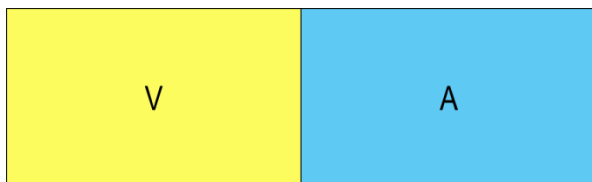
De gemeente staat daardoor aan de basis van het succes van ondernemingen. Binnen de gemeentelijke organisatie zijn verschillende partijen (ruimtelijke ordening, sociaal beleid, buurtwerkers, vastgoed, projectmanager) betrokken bij het maatschappelijk vastgoed. Het komt vaak voor dat randvoorwaarden voor de exploitatie zijn vastgesteld zonder dat een integrale belangenafweging heeft plaats gevonden. De gevolgen voor de exploitatie kunnen desastreus zijn: Hogere grondopbrengsten die gerealiseerd zijn door maatschappelijk programma te bundelen in multifunctionele gebouwen, leveren onwerkbaar multifunctionele organisaties op. Overdag gerenoveerde buurthuizen komen leeg te staan, omdat niemand de lasten kan dragen. De belangrijkste verantwoordelijkheid voor de gemeente in het maatschappelijk vastgoed is om de randvoorwaarden voor ondernemers optimaal vorm te geven. Dit kan zij doen door in de interne organisatie, tijdens alle fasen van het bouwproces, de verschillende belangen zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

#### **Dubbele belang van de gemeentelijke organisatie**

Binnen de lokale overheid zijn, met betrekking tot maatschappelijk vastgoed, twee hoofdbelangen te onderscheiden: het beheerbelang en het gebruiksbelang. De partijen die deze belangen dienen worden over het algemeen aangeduid als het sociaal domein en het fysiek domein.

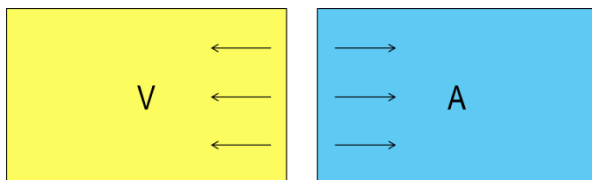
- Het gebruiksbelang van het sociaal domein is de behoefte aan betaalbare en geschikte ruimte om maatschappelijke activiteiten in te kunnen organiseren. Kenmerkend voor dit belang zijn specifieke gebruikerswensen en een, door de tijd, sterk veranderende vraag.
- Het beheerbelang van het fysiek domein is om goed onderhouden ruimte tegen kostendekkende tarieven aan te kunnen bieden. Kenmerkend voor dit belang zijn standaardisatie en een lange termijn visie.

In een ideale gemeentelijke maatschappelijk vastgoedwereld stemmen ruimtevragers, vanaf hier aangeduid met (V) en ruimteaanbieders (A) continu hun belangen op elkaar af, zodat sprake is van een naadloze samensmelting van de twee belangen (zie figuur 1).



Figuur 1

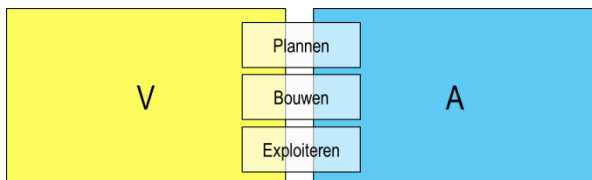
Die ideale wereld bestaat niet. De belangen liggen ver uit elkaar en iedereen richt zich zoveel mogelijk op het eigen belang. De beleefswerelden verschillen daarbij zoveel in taal, methodiek en cultuur dat vraag en aanbodzijde het liefst apart van elkaar opereren.



Figuur 2

### Onderlinge afhankelijkheid

Het is niet altijd een probleem dat er een heldere afbakening is tussen de leefwerelden van de gebruikers en de aanbieders van maatschappelijk vastgoed. Zo is het helder wie waarover gaat en kan gewerkt worden zonder teveel intern overleg. Daarbij is het bepalen van een eigen standpunt noodzakelijk om goed samen te kunnen werken. In een aantal momenten is het noodzakelijk dat belangen op elkaar afgestemd worden, om goede randvoorwaarden voor de exploitatie te creëren. In de planningsfase, in de ontwikkel (bouw)-fase en, vanzelfsprekend, in de exploitatiefase zijn gebruiker en aanbieder in grote mate van elkaar afhankelijk. Alleen door een evenwichtige belangenafweging in die drie fasen eindigen passende en betaalbare voorzieningen op de goede plek. De onderlinge afhankelijkheid wordt getoond in figuur 3.

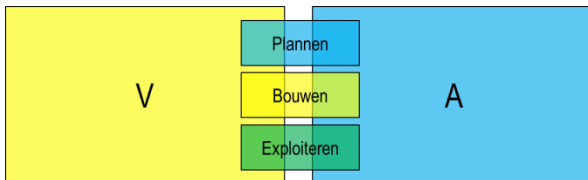


Figuur 3

Nu is het niet zo dat op dit moment tussen gebruiker en aanbieder niet overlegd wordt. Een aantal factoren zorgen ervoor dat de samenwerking tussen gebruiker en aanbieder steeds op dezelfde manier invulling krijgt. En dat in een aantal momenten betrokkenen min of meer buiten spel staan.

- In de planfase zorgen tijd en geld voor een onevenredig grote invloed van het fysiek domein. Stedebouwers kennen hun eigen rekenmethoden en denken vaak 20 tot 40 jaar vooruit. Die tijdseenheid is voor het sociaal domein volstrekt niet interessant, politieke prioriteiten wijzigen elke vier jaar. De maatschappelijke grondprijs is overal dezelfde, dus ook financieel voelt het sociaal domein geen urgentie om locaties te claimen. Het ligt dus voor de hand dat het fysieke (beheersende) domein een bepalende rol speelt in deze fase.
- In de ontwikkelfase is dit juist omgekeerd. Het sociaal domein initieert en financiert vaak de gebouwontwikkeling en is aanspreekpunt voor de maatschappelijke partners in het pand. Dat maakt het lastig om vanuit het beheerbelang bepaalde ontwerpkeuzen te beïnvloeden.
- Vanwege het uitvoerende karakter van de exploitatiefase is zowel het sociaal domein als het fysiek domein minimaal betrokken. Het vorm geven van de samenwerking in deze fase besteden beide partijen graag uit aan een projectleider.

Dit levert het volgende plaatje op:

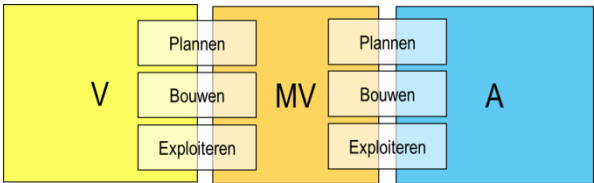


Figuur 4

Door dit figuur wordt ook meteen duidelijk waarom veel maatschappelijk vastgoed niet goed te exploiteren is. Accommodaties die ontwikkeld zijn vanuit gebruiksoogpunt staan vaak op locaties die bedacht zijn vanuit een beheeroogpunt. Voor de exploitatie voelt niemand zich verantwoordelijk.

**Sturen op een evenwichtige afweging**

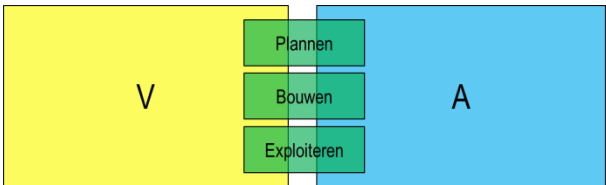
Om maatschappelijk vastgoed verantwoord te kunnen exploiteren is het noodzakelijk een eenduidige aanpak te hebben van planfase tot gebruiksfase en vice versa. De introductie van een derde partij, bij voorbeeld door een wethouder maatschappelijk vastgoed in het leven te roepen, lijkt een voor de hand liggende oplossing hiervoor. Het nadeel van deze oplossing is dat een derde partij met eigen belangen wordt geïntroduceerd. Het is gemakkelijk in te zien (figuur 5) dat dit een integrale afweging van belangen eerder bemoeilijkt dan vergemakkelijkt.



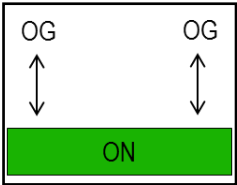
Figuur 5

Om een integrale afweging van alle belangen, door de tijd heen, mogelijk te maken is het nodig om op een heldere en eenduidige manier invulling te geven aan de betrokkenheid van het sociaal en het fysiek domein. Er bestaan hiervoor vier mogelijke sturingsprincipes:

**I Sturing vanuit projectmanagent**



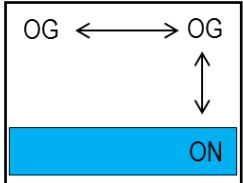
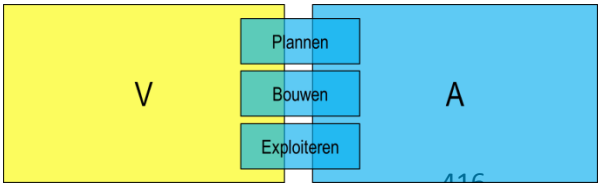
Figuur 6



Figuur 7

In dit model geven gebruiker en aanbieder als opdrachtgever (OG) opdracht aan een onafhankelijke opdrachtnemer (ON) om verantwoordelijkheid te nemen voor de integrale afweging van hun beider belangen. Het voordeel van dit model is dat een onafhankelijke derde objectief belangen kan wegen. Het nadeel is dat deze derde geen lange termijn betrokkenheid kent.

**II Sturing vanuit aanbod**

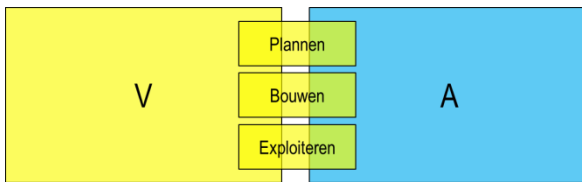


Figuur 8

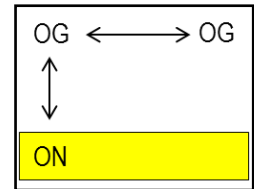
Figuur 9

In dit model ligt de verantwoordelijkheid voor de integrale afstemming tijdens het gehele proces bij de aanbieder, die intern opdracht verstrekt. De gebruiker is afnemer van het eindproduct. Het voordeel van dit model is dat er een goed beheersbare vastgoedportefeuille ontstaat, het nadeel is dat de gebruiker een beperkte verantwoordelijkheid voor de rendabiliteit van de portefeuille zal voelen.

### III Sturing vanuit vraag



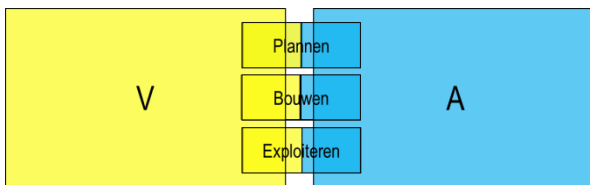
Figuur 10



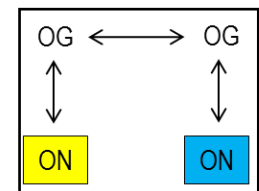
Figuur 11

In dit model ligt de verantwoordelijkheid voor de integrale afstemming tijdens het gehele proces bij de gebruiker, die intern opdracht verstrekt. De aanbieder is beheerder van het eindproduct. Het voordeel is dat de vastgoedportefeuille goed aansluit bij de gebruikswensen, het nadeel is dat de portefeuille lastig te beheersen (want weinig standaardisering) zal zijn.

### IV Sturing vanuit beleid



Figuur 12



Figuur 13

In dit model zijn gebruiker en aanbieder gezamenlijk verantwoordelijk voor de integrale afweging van hun belangen. Intern wordt in beide domeinen hiertoe opdracht verstrekt. Het voordeel van dit model is de continue betrokkenheid van beide partijen. Het nadeel is dat



besluiten veel afstemming en veel tijd kosten en dat beide domeinen over ontwikkel expertise moeten beschikken.

### **Tot slot**

Goed te exploiteren maatschappelijk vastgoed vraagt binnen de gemeente om een transparante en eenduidige afstemming van het gebruiksbelang en het beheerbelang. Het resultaat van de afstemming zal elke keer anders zijn. Wanneer dilemma's, voor- en nadelen van keuzen en politieke prioriteiten die ten grondslag liggen aan het maatschappelijk vastgoed inzichtelijk zijn, is het voor ondernemers beter mogelijk de specifieke kwaliteiten van voorzieningen te benutten.



Meer in het algemeen speelt de vraag naar de effectiviteit van de ingezette financiële en andere instrumenten van het publieke erfgoedbeheer. Subsidies zijn niet noodzakelijkerwijs effectief als er veel belangstelling voor is. Ze kunnen private uitgaven verdringen, of het doel missen waarvoor ze in het leven waren geroepen.

**Joks Janssen, Eric Luiten, Hans Renes, Jan Rouwendal,  
Olga Faber, Cees-Jan Pen en Eva Stegmeijer**

De ontwikkeling van science parks maatschappelijk van groot belang is vanwege de daar gecreëerde kennisomgeving: het op Research & Development, R&D en innovaties gerichte klimaat.

**Willem Keeris**

Om de leefbaarheid zoals bewoners die ervaren zo goed mogelijk te kunnen onderhouden, zullen bewoners en alle andere partijen samen op zoek moeten naar een passende aanpak. Een combinatie van aandacht voor het regionale schaalniveau en lokaal maatwerk kan hier uitkomst bieden.

**Korrie Melis**

Stedelijke gebiedsontwikkeling gaat steeds minder over 'stad maken' en steeds meer over 'stad zijn'.

**Gert-Joost Peek**

Het is de stad op ooghoogte die de stad in ons hoofd activeert en die stad in ons hoofd is bepalend voor het succes en of falen van interventies, zowel op het terrein van stadsplanning en fysieke herstructurering als op het terrein van sociaal-economische interventies.

**Marina Meewisse**

Bij deze slimme samenwerking is een duidelijke regierol en samenwerking tussen organisaties essentieel. Hierbij is het van belang te kijken wordt in een groter perspectief dan alleen de persoonlijke doelen. Ook hier is het *wij* in plaats van *ik*.

**Anna de Zeeuw**

De levende stad: een structuur die de eigenheid van de stad weerspiegelt en waarin de verhalen van de stad worden gekoesterd en doorgegeven.

**Elma van Beek – Vlaanderen Oldenzeel**

# **VI**

## **Ruimte en samenleving**



## Karakterschetsen

Onderzoeksthema's uit de Nationale Onderzoeksagenda Erfgoed en Ruimte

*Joks Janssen, Eric Luiten, Hans Renes, Jan Rouwendal, Olga Faber, Cees-Jan Pen, Eva Stegmeijer*

**De ruimtelijke ordening maakt grote veranderingen door. Bevolkingsgroei maakt in steeds meer gebieden plaats voor krimp en na decennia van groei van de economie en ruimtegebruik verschuiven de opgaven naar hergebruik en herbestemming van stedelijke gebieden. Tegelijk staan ook delen van het landelijk gebied aan de vooravond van een nieuwe transformatie door schaalvergroting in de landbouw. En intussen wordt gewerkt aan een grootschalige omvorming van de ruimte om Nederland klimaatbestendig te maken: kustversterking, ruimte voor rivieren en de omschakeling naar duurzame energie. Een deel van die ontwikkelingen worden nog door de nationale politiek aangestuurd, maar decentrale overheden en burgers worden steeds belangrijker. Al deze veranderingen hebben ook invloed op de erfgoedsector.**

In het eerste decennium van de eenentwintigste eeuw is, binnen het daartoe opgezette nationale Belvedere-programma, in een groot aantal projecten al ervaring opgedaan met een sterkere koppeling van erfgoed aan ruimtelijke ingrepen. De toekomst lijkt echter vooral te liggen in een regionale aanpak van de bovengenoemde problemen. Erfgoed kan daarbij een belangrijke bijdrage leveren, vooral omdat het kwaliteit, herkenbaarheid, identiteit en draagvlak biedt.

Om inzicht te krijgen in deze problematiek namen drie ministeries (OCW, I&M en EL&I (nu EZ)) en drie universiteiten (Vrije Universiteit, TU Delft en Wageningen UR) in 2010 het initiatief om voor drie jaar een Netwerk Erfgoed & Ruimte in te stellen. Dat Netwerk bestond uit een interdisciplinair team van vier hoogleraren, met ondersteuning vanuit de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en Nicis Institute/ Platform31. Een van de taken die de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed heeft meegegeven aan het Netwerk, was de samenstelling van een breed gedragen kennisagenda. Na gesprekken met overheden en maatschappelijke organisaties kwam de agenda, onder de titel Karakterschetsen, in 2013 tot stand.

De agenda begint met een analyse van de ontwikkeling van de relatie tussen erfgoed en ruimte in Nederland. Erfgoed is lange tijd losgemaakt uit de ruimtelijke dynamiek ('erfgoed als sector'), is vervolgens, vooral via het Belvedere-programma gekoppeld aan ruimtelijk beleid ('erfgoed als factor') en zal in de toekomst mogelijk mede richting kunnen geven aan regionaal ruimtelijk beleid ('erfgoed als vector'). De drie 'houdingen' zijn na elkaar ontstaan, maar zijn alle drie tot op heden van belang. Elk heeft een eigen kennisinfrastructuur, waarbij echter het aantal cross-overs erg tegenvalt.

Daarna volgt het centrale – en hieronder weergegeven – hoofdstuk waarin een ‘erfgoed en ruimte-matrix’ wordt gepresenteerd. De kolommen worden gevormd door de vier fasen die in een dynamische benadering van erfgoed kunnen worden onderscheiden: zingeving, waardering, bewerking (transformatie) en beheer. Elk van die thema’s kan op drie verschillende niveaus worden bekeken: fundamenteel, methodologisch en instrumenteel. Samen leveren deze begrippen een matrix met twaalf velden op. Elk veld bevat een duidelijke kennisvraag.

De agenda wordt vervolgens uitgewerkt in een aantal programmalijnen, waarbij telkens verschillende delen van de matrix het meest relevant zijn. Het zijn thema’s die prioriteit hebben en waar interdisciplinair onderzoek nodig is: [1] veranderende bestuurlijke verhoudingen (decentralisatie), [2] consoliderende planologie (herbestemming), [3] identiteit en diversiteit (de veranderende bevolkingssamenstelling), [4] digitalisering van het collectieve geheugen, [5] leef- en vestigingsklimaat en [6] de duurzame delta.

De agenda zal in de toekomst worden uitgewerkt in een uitvoeringsprogramma. In de kennisagenda worden daartoe wat suggesties besproken. De drie niveaus van de matrix spreken namelijk verschillende typen onderzoekers en daarmee onderzoeksfinanciers aan. Voor het fundamentele onderzoek zijn vooral promotie-onderzoeken, gefinancierd door bijvoorbeeld NWO, geëigend. Het methodologische onderzoek valt binnen de doelstellingen van de onderzoeksinstituten op de gebieden van erfgoed en van ruimte, maar ook van hogescholen. Het instrumentele onderzoek, dat meer gericht is op directe toepassing, zou in opdracht van terreinbeheerders en provinciale of zelfs gemeentelijke overheden kunnen worden uitgevoerd.

Een uitvoeringsprogramma heeft vooral ook eigenaars nodig. De tijd van de omvangrijke onderzoeksprogramma’s die door één of enkele financiers (waaronder de Rijksoverheid) worden gedragen, lijkt voorbij. In een tijd van bezuinigingen en nadruk op kerncompetenties, is het vooral zaak om bestaande initiatieven, middelen en menskracht bijeen te brengen. Door draagvlak voor de kennisagenda te creëren en private, publieke en maatschappelijke partijen te mobiliseren lijkt op termijn een uitvoeringsprogramma haalbaar. De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en het Netwerk Erfgoed en Ruimte zijn hier volop mee bezig, via publicaties, gesprekken en bijeenkomsten. De weergave in dit boek van het kernhoofdstuk uit *Karakterschetsen* is daarbij een belangrijke stap.

## **Onderzoeksthema’s en kennismatrix Erfgoed en Ruimte**

In deze bijdrage wordt verkend welke thema’s thuishoren in een nationale onderzoeksagenda op het snijvlak van erfgoed en ruimte. We stellen een aantal samenhangende thema’s voor, die zich lenen voor multidisciplinaire samenwerking, voor *cross-overs* tussen de sector-, factor- en vectorbenadering en voor onderzoek dat de pragmatiek overstijgt. Ze sluiten aan bij de internationale discussie over onroerend erfgoed, dus er kan ook internationaal en comparatief onderzoek naar worden verricht.

Om de beschikbare kennis op het snijvlak van erfgoed en ruimte systematisch te inventariseren, maken we gebruik van een zogenaamde kennismatrix (zie *figuur 1*). In de kolommen van deze matrix staat de erfgoedcyclus centraal. Deze cyclus van erfgoedvorming ontleen we aan de internationale literatuur over erfgoedmanagement<sup>1</sup>. Het onroerend erfgoed – in de vorm van gebouwen, complexen, landschappen, etc. – wordt immers steeds opnieuw gevormd, geselecteerd en geconstrueerd. Dit is een dynamisch proces waarin een aantal te onderscheiden stappen en/of fasen herkenbaar zijn, die we achtereenvolgens aanduiden als (1) zingeving, (2) waardering, (3) bewerking en (4) beheer.

1. **‘Zingeving’** gaat over die zaken die samenhangen met de meer fundamentele wijze waarop het onroerend erfgoed wordt beschouwd en expliciet dan wel impliciet wordt toegeëigend door verschillende professionele partijen en groepen in de samenleving. Het gaat hier om het dynamische ‘constructie- of duidingsproces’ van erfgoed, waardoor een object, gebied of landschap een toegevoegde, symbolische waarde verkrijgt die de louter praktische of economische betekenis overstijgt. Zodra een object wordt ontdekt als erfgoedwaardig, door professionals of maatschappelijk, vinden in de praktijk vaak allerlei verschuivingen plaats in betekenis en gebruik van datzelfde object.
2. **‘Waardering’** wordt evenals ‘zingeving’ ruim opgevat. Aan erfgoed kunnen immers verschillende waarden (met bijbehorende waarderingsstelsels) worden toegekend, uiteenlopend van economisch-financieel tot sociaal en cultureel<sup>2</sup>. Het gaat bij ‘waardering’ om het cruciale proces van waardetoekenning en benutting in breedste zin van het woord. Immers, wat als waardevol wordt beschouwd, verdient het in de regel om (her)gebruikt, behouden of gekoesterd te worden. Wanneer men denkt dat iets geen waarde bezit, wordt het verwaarloosd, vernietigd of weggegooid<sup>3</sup>. Afval en erfgoed: het betreft in essentie een verschil in waardering<sup>4</sup>.
3. **‘Bewerking’** omvat die zaken die samenhangen met de letterlijke, dan wel figuurlijke transformatie van onroerend erfgoed. Het kan dan gaan om restauratieve ingrepen om verval tegen te gaan of om concrete ontwerpengineeringrepen die het erfgoed geschikt maken voor nieuw gebruik en/of programma.
4. **‘Beheer’** ten slotte draait om die handelingen die erop gericht zijn om (de conditie van) het onroerend erfgoed te onderhouden. Dat gebeurt onder meer via management,

---

<sup>1</sup> Howard, P. en G. Ashworth (1999). *European Heritage. Planning and management*. Intellect, Exeter.

<sup>2</sup> Bazelmans, J. (2012). ‘Erf-goed, waarde in meervoud’, *Vitruvius* jrg 5, nr 20, pp. 14-20.

<sup>3</sup> Bazelmans, J. (2013). ‘Waarde in meervoud, naar een nieuwe vormgeving van de waardering van erfgoed’. In: S. van Dommelen en C.-J. Pen, red. (2013). *Cultureel erfgoed op waarde geschat; economische waardering, verevening en erfgoedbeleid*. Platform 31/Vrije Universiteit/ Universiteit Twente, Den Haag.

<sup>4</sup> Rooijakkers, G. (2005). ‘De musealisering van het dagelijks leven. Cultureel erfgoed tussen bewaren en vergeten’, n: R. van der Laarse (red.), *Erfgoed, identiteit en musealisering*. Het Spinhuis, Amsterdam.



kwaliteitszorg en financieel beheer, maar ook op basis van planologische regimes die de erfgoedwaarden van een landschap beschermen en door de maatschappelijke kennis over het erfgoed op peil te houden (en daarmee het maatschappelijk draagvlak).

In de rijen van de matrix staan drie beschouwingsniveaus centraal, die we achtereenvolgens typeren als (1) fundamenteel, (2) methodologisch en (3) instrumenteel. Het zijn drie verschillende vormen van wetenschappelijk onderzoek.

1. Bij **fundamenteel onderzoek** op het snijvlak van erfgoed en ruimte gaat het om theoretisch, interpretatief en/of exploratief onderzoek gericht op de grondslagen van bestaande erfgoedparadigma's, benaderingswijzen en/of werkwijzen.
2. Bij **methodologisch onderzoek** wordt binnen bestaande grenzen van een erfgoedtheorie gewerkt aan de ontwikkeling van bijvoorbeeld economische of econometrische methoden voor het valideren van erfgoed, of aan ontwerpconcepten voor hergebruik.
3. **Instrumenteel onderzoek** ten slotte is onderzoek dat zich richt op de ontwikkeling, het standaardiseren of valideren van instrumentarium voor de praktijk van erfgoedbehoud en -ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan het ontwerp van een toetsingskader of checklist voor het klimaatbestendig maken van bouwkundig erfgoed of een handleiding voor herbestemming van industrieel erfgoed.

Opvallend, maar niet verrassend, is dat in recent onderzoek het zwaartepunt per benaderingswijze anders ligt. Het onderzoek in de sectorbenadering bevindt zich grotendeels op instrumenteel niveau, mede vanwege de grote hoeveelheid beschikbare (maar soms verouderende) kennis op het methodologische en fundamentele niveau. Onderzoek in de factorbenadering is naast instrumenteel, ook gericht op methodologisch niveau. Op het fundamentele niveau liggen nog lacunes. Binnen de vectorbenadering vindt het meeste wetenschappelijke onderzoek plaats op fundamenteel niveau en moeten de beslissende stappen naar het methodologisch en instrumenteel niveau nog worden gezet. Maar ook dit overwegend fundamentele vectoronderzoek, gebaseerd op een geconstrueerd, gelaagd en dynamisch erfgoedbegrip, is georiënteerd op de Nederlandse planologische praktijk van nut- en-noodzaak en daardoor functioneel van karakter.

Wij kunnen de kennisbehoefte van de komende periode samenvatten in één centraal begrip per cel van de erfgoedmatrix. Hierin klinkt nadrukkelijk het proces door van vermaatschappelijking en de daaraan verbonden vectorbenadering, met de consequenties daarvan voor het eigenaarschap van erfgoed, de herbestemmingsopgave en de diversiteit aan waarden die op de voorgrond komen. De opkomst van de factorbenadering en de vermarkting leidde tot vergelijkbare vragen, die echter nog niet allemaal afdoende beantwoord zijn en in de nieuwe realiteit van krimp of stagnerende groei deels ook om nieuwe antwoorden vragen. Maar ook het onderhoud van de sector kennis blijft aandacht vragen.

	Zingeving	Waardering	Bewerking	Beheer
<b>Fundamenteel</b> (theoretisch niveau)	representatie	differentiatie	legitimatie	reïntegratie
<b>Methodologisch</b> (strategische niveau)	cocreatie	valorisatie	transformatie	coalitie
<b>Instrumenteel</b> (operationeel niveau)	adoptie	formalisatie	kwalificatie	zelforganisatie

*Figuur 1: Overzicht onderzoeksthema's*

## Zingeving

De zin- en betekenisgeving van onroerend erfgoed bij personen en groepen is, mede als gevolg van verschuivingen in de verhouding tussen overheid en samenleving en de veranderde bevolkingssamenstelling, aan verandering onderhevig. Dit leidt tot inzicht in dynamische processen die bepalend zijn voor wat mensen als erfgoed ervaren, hoe ze zich dat erfgoed toe-eigenen en, in het verlengde hiervan, welke alternatieve strategieën voor erfgoedbeheer zich aandienen. Opgaven over de zingeving van de erfgoedzorg gaan achtereenvolgens over de maatschappelijke en culturele betekenis ervan in een steeds pluriformer wordende samenleving (het fundamentele niveau), processen van burgerbetrokkenheid en identiteit (het methodologische niveau) en de veranderde verantwoordelijkheidsverdeling tussen publiek en privaat (het operationele niveau).

### ***Fundamenteel: Representatie***

De evolutie in de erfgoedzorg van alleen een sectorbenadering naar een factor- en een vectorbenadering komt voort uit fundamentele verschuivingen op het gebied van zin- en betekenisgeving. De beleving van het verleden is in zekere zin persoonlijker geworden, dat wil zeggen minder collectief en 'anoniem'. Met de geleidelijke erosie van natiestaten is vrijwel alles potentieel materiaal geworden voor de historische ervaring. Deze verschuiving brengt nieuwe uitdagingen met zich mee voor de geformaliseerde en geïnstitutionaliseerde erfgoedzorg. Waar de erfgoedzorg traditioneel gericht is op canonvorming vanuit een nationaal cultureel perspectief, is vandaag sprake van een meervoudigheid aan zin- en betekenisgeving. Door de meerduidigheid aan ideeën, waardering, kennis, waarden en normen binnen de maatschappij is de vraag hoe we het onroerend erfgoed willen representeren altijd verbonden met de vraag wiens erfgoed moet worden gerepresenteerd. In hoeverre representeren de huidige rijksmonumenten en beschermde gezichten verschillende groepen in de Nederlandse samenleving? Welke tekens van het verleden willen we behouden in een wereld van (toenemende) verschillen en culturele contrasten? De betekenis die beleidsmatig en wetenschappelijk aan het erfgoed wordt toegekend en op grond waarvan selectie voor behoud plaatsvindt, komt lang niet altijd overeen met de betekenis die er maatschappelijk aan wordt gehecht.

In de praktijk wordt de behoefte aan bredere maatschappelijke representatie en betekenis volop onderkend. Binnen afzonderlijke projecten wordt doelbewust de dialoog met burgers en ondernemers gezocht. Maar het wetenschappelijk inzicht in wat hen drijft is nog maar beperkt. Er is nauwelijks kennis van hoe het erfgoed in de samenleving ontstaat, wordt geconstrueerd en wordt beleefd. Daardoor ontbreekt ook de kritische reflectie daarop. Er zijn bijvoorbeeld nauwelijks onderzoeksgegevens beschikbaar over de manier waarop de diversiteit aan culturele achtergronden en interesses doorwerken in de betekenis die verschillende groepen aan het erfgoed verbinden. Hier wreekt zich de pragmatische traditie in het Nederlandse erfgoedonderzoek. Deze waarneming leidt tot de volgende vraag:

*Welk belang hechten verschillende culturele groepen aan welk erfgoed, welke betekenissen en herinneringen koppelen ze aan plekken in het landschap en het stedelijk gebied en hoe verhouden deze zich tot de traditionele criteria van monumentenzorg? Hoe kan de dialoog tussen de monumentenzorg en de pluriforme samenleving worden bevorderd?*

### **Methodologisch: Cocreatie**

Parallel aan de toegenomen verschillen in zin- en betekenisgeving van erfgoed, wordt het primaat van de officiële erfgoedinstituties de laatste jaren uitgedaagd door initiatieven van onderop. De trend naar een steeds verder toenemende burgerparticipatie, uitmondend in cocreatie, doet zich ook in de erfgoedwereld gelden. De actieve, materiële toe-eigening van delen van de Atlantikwall, de Nieuwe Hollandse Waterlinie en de Stelling van Amsterdam door min of meer georganiseerde liefhebbers van militaire monumenten is er een voorbeeld van, net als de redding en beheerste herontwikkeling van de Wagenwerkplaats van de NS in Amersfoort door omwonenden, het actieve herstel van wandelpaden en beplantingen langs kavel- en perceelgrenzen in de Ooijpolder bij Nijmegen en de introductie van een historisch verantwoord kleurenpalet voor de binnenstadgevels in Dordrecht. Al deze initiatieven zijn afkomstig van non-gouvernementele stichtingen, verenigingen en individuen, en hebben een grote invloed op het beheer en de beleving van de historische leefomgeving. Professionals hebben daarbij lang niet altijd meer het voortouw.

De kennis om succesvol op deze ontwikkeling in te spelen, is nog niet op een algemeen geldend niveau gebracht. Daardoor is ook de bijpassende werkwijze en rolopvatting voor erfgoeddeskundigen, planners en ontwerpers nog onvoldoende uitgekristalliseerd. Hoe kan meer recht worden gedaan aan burgerinitiatieven om de ruimtelijke kwaliteit van gebieden te versterken en wat betekent dat voor de waardebepalings van erfgoed? Door de opkomst van de netwerkmaatschappij en veranderingen in bestuursstijl (van *government* naar *governance*) verschuift het systeem van waardetoekenning: het wordt object van discussie en consensusvorming tussen samenwerkende partijen. Hoe is een dergelijk, gezamenlijk proces van waardetoekenning te organiseren? En hoe gaan we om met situaties waarin burgers zich nadrukkelijker manifesteren in het kennisdomein van de erfgoedzorg en daarbij in conflict

komen met particuliere belangen of de traditionele monumentenzorg? Zijn verschillende manieren van zin- en betekenisgeving en waardetoekenning wederzijds uitsluitend, of liggen er aanknopingspunten tot het formuleren van breed gedeelde, gemeenschappelijke waarden? Er is nog nauwelijks kennis van de wijze waarop burgers zichzelf organiseren als het gaat om erfgoedbehoud. Evenmin is zicht op de bestuurskundige problemen van aansturing en verantwoording in een context van cocreatie en coproductie van cultuurhistorisch beleid. Er is nog weinig vooruitgang geboekt met de ontwikkeling van bestuurlijke organisatievormen voor de modernisering van de monumentenzorg, terwijl daar wel behoefte aan is. Er is kortom onderzoek nodig naar de vraag:

*Welke kansen en risico's zijn verbonden aan een erfgoedstelsel dat meer ruimte biedt aan cocreatie en burgerparticipatie, en hoe kan een meer pluralistische erfgoedzorg bestuurlijk worden vormgegeven?*

### **Instrumenteel: Adoptie**

Door de jaren heen, ook in de periode dat de overheid het erfgoedbeheer naar zich toe trok, bleef een groot deel van de monumenten in privaat bezit. Eigenaars hielden het in redelijke staat en gaven het door aan het nageslacht, daarbij steeds vaker geholpen door tegemoetkomingen in de kosten voor onderhoud en restauratie. Die tegemoetkomingen – in de vorm van subsidies – zijn in de loop van de tijd uitgroeid tot een structureel subsidiebeleid. De terugtrekkende overheid maakt de vraag naar de reikwijdte van en verhouding tussen de publieke en private instrumenten in erfgoedbeheer opnieuw relevant.

De veranderde verhouding tussen publiek en privaat roept allerlei vragen op naar de inzet van het erfgoedinstrumentarium. Kan de rijksoverheid zich zomaar onttrekken aan een deel van haar taak? Of heeft zij zich in het verleden misschien te veel bemoeid met het cultureel erfgoed waardoor sprake was van *over-stretching*? Hoe moeten we de verhouding tussen de huidige voorraad rijksmonumenten en de beschikbare subsidies kwalificeren? Is het erfgoedbeleid financieel gezond of niet? Wat is de bereidheid van private partijen om onderdelen van het nationaal erfgoed te adopteren? In het verlengde van deze vragen moeten we meer te weten komen van het (financieel) draagvlak voor behoud van erfgoed als het om meer gaat dan consumptie, oftewel het genieten en beleven. Wat is het absorberend vermogen van de (huidige en toekomstige) markt als het gaat om het vele vrijkomende en leegstaande erfgoed? Onderzoek moet uitwijzen hoe groot het private draagvlak is als ook de (re)productie aan de orde wordt gesteld, oftewel de investeringskant, nu de publieke middelen daarvoor slinken. Hoe groot is de daadwerkelijke belangstelling voor initiatief en participatie bij niet-traditionele erfgoedzorgers en wat betekent dat voor de institutionele en financiële kaders en regels? Zijn de bestaande voorbeelden van adoptie van monumenten door (collectieven van) particulieren, investeerders en ondernemers te typeren als incidenten, of kan de overheid er structureel op vertrouwen? Het centrale onderzoeksthema gaat over 'adoptie':

*Welke kansen en risico's zijn verbonden aan een meer privaat beheerde – en gefinancierde erfgoedzorg die het investeringsvermogen van maatschappelijke partijen benut voor restauratie, onderhoud en herbestemming? Welke (financiële) arrangementen zijn denkbaar om het particulier initiatief en particuliere investeringen te stimuleren?*

## **Waardering**

Opgaven over de waardering van erfgoed gaan over de meervoudige waardebepaling en -vermeerdering (het fundamentele niveau), processen en technieken van valorisatie en evaluatie (het methodologische niveau) en de wijze waarop erfgoedwaarden worden betrokken in beleidsmatige afwegingen, via onder meer milieueffectrapportages, maatschappelijke kosten-batenanalyses en bestemmingsplannen (het operationele niveau).

### ***Fundamenteel: Differentiatie***

In de sectorbenadering is de waarde van erfgoed vooral – zo niet exclusief – de cultuurhistorische waarde zoals die is vastgesteld door experts. Dat waardebegrip is nog steeds relevant, maar het is in de factor- en vectorbenadering niet meer het enige wat telt. Erfgoed dat functioneert in de samenleving en daarbinnen een bron van inspiratie vormt, heeft waarde die niet noodzakelijkerwijs samenvalt met de waarden die professionele historici toekennen. Dat betekent dat het begrip 'erfgoedwaarde' toe is aan een grondige revisie. In de factorbenadering gaat het vooral om het vaststellen van de meerwaarde van erfgoed bij de project- en gebiedsontwikkeling. De waarde kan dan voortkomen uit de kansen op synergie met andere sectoren, bijvoorbeeld de economie, de waterhuishouding of de volkshuisvesting. In de vectorbenadering is de vraagstelling nog breder en gaat het bijvoorbeeld om onderzoek naar de wijze waarop landschapsbiografische kennis kan worden ingevlochten in ruimtelijke planprocessen. In deze laatste twee benaderingen krijgt de maatschappelijke appreciatie een autonome betekenis, naast de wetenschappelijke waardering. Dankzij deze maatschappelijke appreciatie krijgt het erfgoed ook een economische of emotionele betekenis, die echter voor verschillende groepen sterk uiteen kan lopen.

De revisie van het waardebegrip hangt dus nauw samen met de vermarkting van het erfgoed die sinds de jaren tachtig en negentig optreedt en met het meer recente proces van vermaatschappelijking. Fundamenteel onderzoek naar de maatschappelijke waardebepaling en -vermeerdering heeft echter nog onvoldoende plaatsgevonden. Aan welke eigenschappen ontleent een object of structuur de kwaliteit die de wens doet ontstaan om het te behouden? De centrale vraagstelling is die naar differentiatie:

*Op welke wijze vormen maatschappelijke erfgoedwaarden zich, en wat is hun verhouding tot de traditionele waarden van de monumentenzorg en de waardestelsels in de sector-, factor- en vectorbenadering?*

**Methodologisch: Valorisatie**

De sectorbenadering kent een lange traditie van waardebepaling, die zich slechts nog op nuances ontwikkelt. De economische waardebepaling van erfgoed is nog niet zover. Hoe stellen we de financieel-economische waarde van erfgoed vast? En welke ontwikkelingskansen levert dat op? Hedonische prijsanalyses (waarbij de betalingsbereidheid voor een niet-verhandelbaar goed wordt afgeleid van de invloed op waarden van wel verhandelbare goederen) tonen aan dat monumenten gewaardeerd worden. Door gebruik te maken van locatiekeuzemodellen kan worden vastgesteld dat de aanwezigheid van een historische binnenstad een gemeente – en ook de buurgemeenten – aantrekkelijker maakt als woonlocatie. Ook vergroot de aanwezigheid van erfgoed de kans dat een plaats als bestemming voor een binnenlandse vakantie of een dagtocht wordt gekozen.

Uit recent onderzoek aan de VU<sup>5</sup> en Universiteit Twente blijkt dat erfgoed een waardevermeerderend effect heeft op de omgeving en dus ook op vastgoed. Het lijkt er echter niet op dat waardestijging groot genoeg is voor investeringen in de omgeving en daarmee in de economische versterking van een gebied. Toch lijkt het zinvol om na te denken over manieren waarop herontwikkeling en onderhoud van monumenten ingezet kunnen worden om ook de omgeving een impuls te geven. We weten bijvoorbeeld nog te weinig over de rol die erfgoed kan hebben in het vlottrekken van vastgelopen gebiedsontwikkelingen. Onderzoek is nodig, gericht op de ontwikkeling van een nieuw model van economische waardering, waarin een balans wordt gevonden tussen renderende en niet-renderende eigenschappen en potenties. Het lijkt met name van belang om op zoek te gaan naar methoden die het waarderingsonderzoek dichter bij de beleidspraktijk brengen. Kunnen investeringen in erfgoed helpen om het verval van een buurt tegen te gaan en een neerwaartse spiraal te doorbreken? Methodologische onderzoeksthema's spitsen zich dus toe op de valorisatie van economische waarden. De centrale onderzoeksvraag voor de komende periode is:

*Wat zijn de onderliggende mechanismen van economische waardevermeerdering door erfgoed en hoe kunnen we het causale effect van erfgoed op de economische ontwikkeling beter meten?*

**Instrumenteel: Formalisatie**

Dankzij de modernisering van de monumentenzorg moeten bestemmingsplannen tegenwoordig mede worden gebaseerd op een integrale cultuurhistorische analyse. Dat roept vragen op over de vergelijkbaarheid van de verschillende invalshoeken die bij zo'n analyse aan de orde zijn. De analyse zou in de meeste gevallen idealiter een archeologische, historisch-geografische en architectuurhistorische (inclusief stedenbouwkundige en landschapsarchitectonische) dimensie moeten omvatten en zou op enigerlei wijze richtinggevend moeten zijn voor de te nemen ruimtelijke besluiten. Dat vergt twee

---

<sup>5</sup> Een voorbeeld is het proefschrift van Mark van Duijn: *Location choice, cultural heritage and house prices*. VU Amsterdam, te verschijnen.

verdiepingsslagen: ontwikkeling van modellen voor de integratie van de historische disciplines (theoretisch) en operationalisering van de uitkomsten van historische analyse naar ruimtelijke planvorming en vormgeving, gegeven de verbreding van het waardebegrip (praktisch). De waardebeoordeling van het erfgoed, in zowel historische, maatschappelijke als economische zin, is ook onderdeel van milieueffectrapportages en maatschappelijke kosten-batenanalyses. De vorm van waardebeoordeling die hierin wordt toegepast, moet zich lenen voor een afweging met andersoortige belangen. Op instrumenteel niveau is hier al de nodige ervaring mee opgedaan, maar er is behoefte aan meer en betere verbinding met bestaande kennis op het fundamentele en methodologische vlak. Veelal blijven zulke studies op het instrumentele niveau beperkt tot het vergelijken van enkele vooraf bepaalde alternatieven. Het is van belang het perspectief te verbreden naar de vraag hoe de erfgoedkwaliteit optimaal benut kan worden. Impliciet is de vraag naar formalisatie van de erfgoedwaarden niet alleen een vraag naar de vergelijkbaarheid met andersoortige belangen, maar ook een vraag naar de toepasselijkheid, de combineerbaarheid en de vergelijkbaarheid van de waarden die bij de drie onderscheiden erfgoedbenaderingen horen. Erfgoedwaarden kunnen elkaar beconcurreren. Wanneer zijn historische waarden doorslaggevend, wanneer economische waarden en wanneer maatschappelijke waarden? Op het instrumentele niveau is de vraag naar waardering momenteel vooral deze:

*Hoe kunnen erfgoedwaarden vanuit de onderscheiden drie benaderingen een geëigende en evenwichtige plek krijgen in formele beleidsdocumenten zoals bestemmingsplannen, milieueffectrapportages en maatschappelijke kostenbatenanalyses, en hoe kunnen de verschillende erfgoedwaarden worden vergeleken?*

## **Bewerking**

Van oudsher vormden materieel onderhoud en beeldherstel het professionele en morele kompas van de restauratiearchitect. Ook in de context van beschermde stads- en dorpsgezichten en van de landschapsbescherming was het repertoire van de ruimtelijk ontwerper bescheiden van expressie. De factor- en vectorbenadering van erfgoed zetten de monumenten echter 'in beweging'. Nieuwe bestemmingen, een vernieuwde omgeving, een uitbreiding of gedeeltelijke sloop, ze roepen de vraag op welke verandering het historisch object, het ensemble of het patroon mag en kan ondergaan. Daar hoort ook een ander vocabulaire bij, andere principes, mogelijk zelfs een andere ethiek<sup>6</sup>. Opgaven over de bewerking van erfgoed gaan dus over de legitimiteit van erfgoedtransformatie (het fundamentele niveau), de ontwikkeling van nieuwe ontwerpconcepten (het methodologische niveau) en de oordeelsvorming bij erfgoedinterventies (het operationele niveau).

---

<sup>6</sup> De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed is een zoektocht hiernaar gestart, onder de noemer 'interventie-ethiek'.

**Fundamenteel: Legitimatie**

In de traditionele monumentenzorg bestaat grote terughoudendheid om interventies en transformaties door te voeren. Alle sectorinstrumenten, internationaal en nationaal, zijn gericht op historische integriteit en authenticiteit: het duurzaam voortbestaan van een (gekozen) historisch beeld, liefst in combinatie met de oorspronkelijke (vaak gelaagde) materialiteit. De ambitie om op een meer dynamische wijze om te gaan met het onroerende erfgoed heeft de discussie op gang gebracht over de toelaatbaarheid van fysieke aanpassing en programmatische actualisering. Erfgoed beschouwd als factor of vector in de ruimtelijke ontwikkeling, vraagt om een ruimer palet van ruimtelijke bewerking dan zijn benadering als sector. Het vaak beproefde morfologisch contrast als stijlmiddel van de naoorlogse ontwerpers maakt plaats voor een genuanceerder, veelzijdiger verband tussen heden en verleden, of zelfs vormen van architectonische analogie waarbij de relatie tussen verleden, heden en toekomst gradueel verloopt. Een rijker repertoire wordt ook bevorderd door de erfgoedcategorieën die traditioneel niet zo snel in aanmerking kwamen voor herbestemming en herontwerp maar die nu grote aandacht vragen: gevangenissen, fabrieken, kerken en kloosters, militaire complexen.

De actuele oogst van erfgoedbewerkingen in Nederland laat zien dat er geen richtinggevend stilistisch concept voor herontwerp meer bestaat. De meeste ontwerpers benaderen de opgaven nogal opportunistisch en hanteren een collagistische manier van werken; ze selecteren speels en intuïtief diverse historische bronnen en brengen van geval tot geval verschillende fysieke informatiedragers opnieuw in roulatie. Erfgoedontwerp lijkt daardoor uiteen te vallen in sterk persoonlijk gekleurde statements over geschiedenis en stijl.

Uit onderzoek is duidelijk geworden dat de bewerking van erfgoed plaatsvindt op verschillende abstractieniveaus: het fysieke of materiële, het stilistische of morfologische en het narratieve of semantische niveau. Deze beschouwingsniveaus en de wijze waarop ze in het herontwerp met elkaar in verband worden gebracht bepalen de dimensies van het nieuwe speelveld van de erfgoedontwerpers. Willen erfgoedontwerpers dat speelveld gewetensvol kunnen betreden dan moeten historici en ontwerpers zich verdiepen in de vraag:

*Wat bepaalt en hoe bepalen we – tegen de achtergrond van het sterk verbreide en op drift geraakte erfgoedbegrip – de nieuwe samenhang tussen tijd, plaats, materiaal, vorm en betekenis?*

**Methodologisch: Transformatie**

Ontwerpinventies gericht op restauratie of herstel van een monument of een historisch gezicht zijn aan de orde van de dag, hoewel niet altijd onomstreden. Erfgoedbeheerders die wat explicieter toenadering zoeken tot de samenleving en een meer contextuele benadering willen hanteren, plaatsen hun object of hun ensemble direct in een breder panorama van ruimtelijke vraagstukken, belanghebbenden en instrumenten.



Om het erfgoed in deze maatschappelijke en ruimtelijke dynamiek een rol en positie te geven, zijn nieuwe ontwerpbenaderingen nodig. In de factorbenadering wordt erfgoed deel van een groter project of initiatief en daardoor onderhevig aan onderhandeling, uitruil, gedeeltelijke sloop of verplaatsing. In die context zal de ontwerper dus in staat moeten zijn in verschillende oplossingen te denken en de relevante cultuurhistorische effecten van zijn planalternatieven te verdedigen. Dat verhoudt zich spannend tot het canonieke ontwerp repertoire van de restauratiearchitect of de landschapsbeschermer, dat draait om ideaaltypisch handelen. Als het erfgoed (uit een bepaald tijdvak) in materiële zin ondergeschikt wordt gemaakt aan het grotere verhaal van een lokale, regionale of nationale geschiedenis, en dus zijn fysieke relevantie in zekere zin verliest, dan wordt het ruimtelijk ontwerp een welhaast therapeutische aangelegenheid. Zijn ontwerpers in staat collectief geheugenverlies te compenseren? Welke materiële bewerkingen ondersteunen de immateriële aspecten van het erfgoed? Hoe laat een landschapsbiografie zich in het veld samenvatten? Tegen deze achtergrond stellen we de onderzoeksvraag:

*Welke gevolgen heeft de maatschappelijke verbreding en de toenemende ruimtelijke betekenis van cultureel erfgoed voor de aard en de schaal van de transformatie?*

#### **Instrumenteel: Kwalificatie**

De discussie over de grenzen van toelaatbare bewerking van erfgoed is ingewikkeld en verloopt meestal onbevredigend, vanwege de onuitgesproken posities die partijen en individuen innemen op punten als hun historische belangstelling, stilistische voorkeuren en vertrouwen in de actuele cultuur. Zelden maken ontwerpers hun motieven expliciet en zelden weet een opdrachtgever duidelijk te maken aan welke ruimtelijke eigenschappen zijn opgeknapte historische eigendom moet voldoen. Deze periode van decentralisatie en deregulering, waarin meer dan voorheen gerekend wordt op particulier opdrachtgeverschap of vormen van cocreatie, roept nieuwe vragen op over de wijze van kwaliteitsborging. Enerzijds is er een maatschappelijke en bestuurlijke behoefte om meer vrij te laten, anderzijds neemt de behoefte aan een zorgvuldige omgang met het erfgoed toe. Het is zaak de ontwerpbeslissingen en de oordeelsvorming over het beoogde resultaat, bijvoorbeeld door supervisors, kwaliteitsteams of monumenten- en welstandscommissies, verifieerbaar te maken (wat iets anders is dan objectiveerbaar) en de meerwaarde voor de ruimtelijke ontwikkeling aantoonbaar. De centrale vraag op het punt van 'kwalificatie' is:

*Op basis van welke criteria en parameters en door wie wordt de kwaliteit van het herontwerp van erfgoed beoordeeld?*

## Beheer

Onderzoeksthema's over het beheer van erfgoed gaan op fundamenteel niveau over de toekomst van het concrete erfgoed, met als belangrijke thema's de balans tussen permanentie/continuïteit en verandering. Op methodologisch niveau zijn vooral de voorwaarden voor herbestemming en hergebruik aan de orde. Op het instrumentele (operationele) niveau is in de eerste plaats onderzoek wenselijk naar de invulling van een dynamisch erfgoedbeheer.

### **Fundamenteel: Reïntegratie**

Op het fundamentele niveau staan, wat betreft het beheer, begrippen centraal als authenticiteit, continuïteit en verandering. Onder invloed van de financiële crisis vervaagt het onderscheid tussen een fase van ontwikkeling en een daarop volgende fase van beheer. Afgbakende projecten van gebiedsontwikkeling worden langlopende processen van gebiedsexploitatie<sup>7</sup>, waarbij de investeringen geleidelijk en opeenvolgend plaatsvinden, zodra zich een kans aandient en de risico's te overzien zijn. Tijdelijk beheer, juist ook van objecten met erfgoedwaarde, kan een stimulerende rol hebben in zo'n proces. Door tijdelijk gebruik en herbestemming kan erfgoed bijdragen aan de continuïteit in de gebiedsexploitatie. Hoewel erfgoedobjecten juist door hun authenticiteit steun bieden aan het collectieve geheugen, is een situatie waarin al het erfgoed is losgemaakt uit de dynamiek van de omgeving (de beschermende sectorbenadering) niet meer te verenigen met de enorme hoeveelheid en de maatschappelijke behoefte aan transformatie en hergebruik. Om te kunnen voortbestaan moet erfgoed voortdurend worden aangepast aan nieuwe functies en worden 'gereïntegreerd' in zijn omgeving. De factorbenadering zet in op de voorwaarden waaronder die reïntegratie kan plaatsvinden. Met het relict als autonome herinnering, die geen directe relatie meer onderhoudt met het ruimtegebruik eromheen, wordt lang niet altijd meer genoeg genomen, zeker niet door professionals. Herbestemming en revitalisering zijn de bijbehorende uitdagingen. Dat brengt met zich mee dat steeds meer waarde wordt gehecht aan contextuele dimensies van erfgoed: de positie en verankering van het object in een groter gebied en, zeker als de stap naar een vectorbenadering wordt gezet, ook in een breder temporeel perspectief. Erfgoedonderzoekers mogen zich uitgedaagd voelen om op zoek gaan naar antwoorden op de vraag:

*Hoe kan een balans worden bepaald en bereikt tussen inertie, continuïteit en adaptatie, in het licht van de drie erfgoedbenaderingen sector, factor en vector?*

### **Methodologisch: Coalitie**

De leegstand in Nederland neemt toe. Kantoren, winkels, maar ook karakteristieke gebouwen zoals kerken en fabrieken komen vrij. Daarmee neemt ook de behoefte aan herbestemming toe. Maar in de praktijk blijkt herbestemming vaak een gecompliceerd proces, met verscheidene partijen die alle hun eigen doelstellingen hebben. Vaak is het een proces van

<sup>7</sup> Peek, G.J. m.m.v. Y. van Remmen (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl, handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*. Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Den Haag.

*trial and error*. Daarbij spelen vragen rond de cultuurhistorische context: de relatie tussen aard, plaats en gebruik van het object kan bij herbestemming verstoord raken. Er spelen vragen over de actuele ruimtelijke context, die tot maatschappelijke, economische en juridische normen en voorkeuren leidt. En er spelen vragen rond eigendom, de rechten en plichten van de feitelijke eigenaar en het mentale eigenaarschap van de bewoners in de omgeving, die vaak een sterke verwantschap voelen met karakteristieke gebouwen. Afzonderlijke projecten vragen vaak om maatwerk, gespecialiseerde kennis en coalitievorming. De overheid zal een rol moeten kiezen die het historisch en maatschappelijk belang van het erfgoed afdoende borgt. Als er een goede samenwerking op gang komt, blijkt vaak een economisch en maatschappelijk aantrekkelijke herbestemming gerealiseerd te kunnen worden en kan het erfgoed een zinvolle plaats krijgen in de maatschappij van vandaag.

In de praktijk zal het de komende jaren echter onmogelijk zijn om voor al het vrijkomende vastgoed – zelfs voor het vastgoed met erfgoedwaarde – een duurzame herbestemming te vinden. Sloop is een optie om het overschot aan vierkante meters te verminderen en de mogelijkheden voor herbestemming van resterend vastgoed te vergroten, maar de stap naar afbraak van gebouwen met erfgoedwaarde is een grote. Tussen duurzaam herbestemmen en sloop bevindt zich echter een heel scala aan strategieën, die nog weinig systematisch onderzocht zijn. Daaronder vallen bijvoorbeeld al dan niet omkeerbaar geleidelijk verval (ruïnevorming) en vormen van tijdelijk gebruik. ‘Zacht hergebruik’ zonder grote investeringen kan verschillende vormen aannemen: kraak of antikraak, opslag (denk aan caravans in boerenschuren), goedkope supermarkten, etc. Dergelijke gebruiksvormen ‘in afwachting van betere tijden’ betekenen in feite uitstel van een definitieve beslissing over sloop of herontwikkeling. Onderzoek kan nodig zijn om de kaders voor herbestemming te definiëren, de synergie tussen erfgoed en mogelijke nieuwe bestemmingen aan het licht brengen of een logische opvolging van activiteiten te suggereren:

*Hoe kan het proces van herbestemming in al zijn dimensies worden verbeterd en gestroomlijnd?*

### ***Instrumenteel: Zelforganisatie***

Het Belvedereprogramma heeft aangetoond dat erfgoed een gezichtsbepalende factor in het landschap en de stad is, die ook in een hedendaagse context kan worden benut. Dat geldt niet voor alle erfgoed in dezelfde mate en het roept de vraag op of de overheid haar schaarser wordende middelen vooral moet inzetten op datgene wat in de huidige maatschappij nog (gedeeltelijk) rendabel kan worden gemaakt, op het erfgoed dat de grootste historische of maatschappelijke waarde vertegenwoordigt, of op behoud van datgene wat verloren gaat als het geen volledige ondersteuning krijgt. De terugtrekkende overheid wordt zichtbaar in de voorgenomen verkoop van rijksmonumenten en de daarop volgende ideeën om een nieuwe Nationale Monumentenorganisatie op te richten, waarin een aantal professionele erfgoedbeheerders samenwerkt. In hoeverre en in welke gevallen kan de overheid

vertrouwen op zelforganisatie bij deze professionele beheerders en bij particulieren? Heeft de overheid een taak in het ondersteunen van de exploitatie van herbestemd erfgoed, en tot op welke hoogte?

Meer in het algemeen speelt de vraag naar de effectiviteit van de ingezette financiële en andere instrumenten van het publieke erfgoedbeheer. Subsidies zijn niet noodzakelijkerwijs effectief als er veel belangstelling voor is. Ze kunnen private uitgaven verdringen, of het doel missen waarvoor ze in het leven waren geroepen. En wat betekent een afnemend financieel instrumentarium voor de rol van de erfgoedzorg? Moet deze steeds meer leunen op 'makelen en schakelen' in plaats van subsidiëren, verordenen en bestemmen? Erfgoed- en andere onderzoekers kunnen zich vastbijten in de vraag:

*Wat is de effectiviteit van de verschillende beleidsinstrumenten in het erfgoedbeheer, hoe verhouden deze zich tot de trend naar zelforganisatie en hoe komt de overheid tot prioriteiten in de inzet*

---

## Bronnen

Janssen, J., E. Luiten, H. Renes, J. Rouwendal, O. Faber, C.-J. Pen & E. Stegmeijer (red. P.P. Witsen) (2014). Karakterschetsen; Nationale Onderzoeksagenda Erfgoed en Ruimte; deel 1 Kennisagenda. Netwerk Erfgoed & Ruimte / Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Amersfoort.

[http://www.netwerkerfgoedenruimte.nl/system/files/Karakterschetsen\\_060214\\_0.pdf](http://www.netwerkerfgoedenruimte.nl/system/files/Karakterschetsen_060214_0.pdf)



## Ontwikkeling science park management

De maatschappelijke noodzaak en kenmerken van science parks

*Willem Keeris*

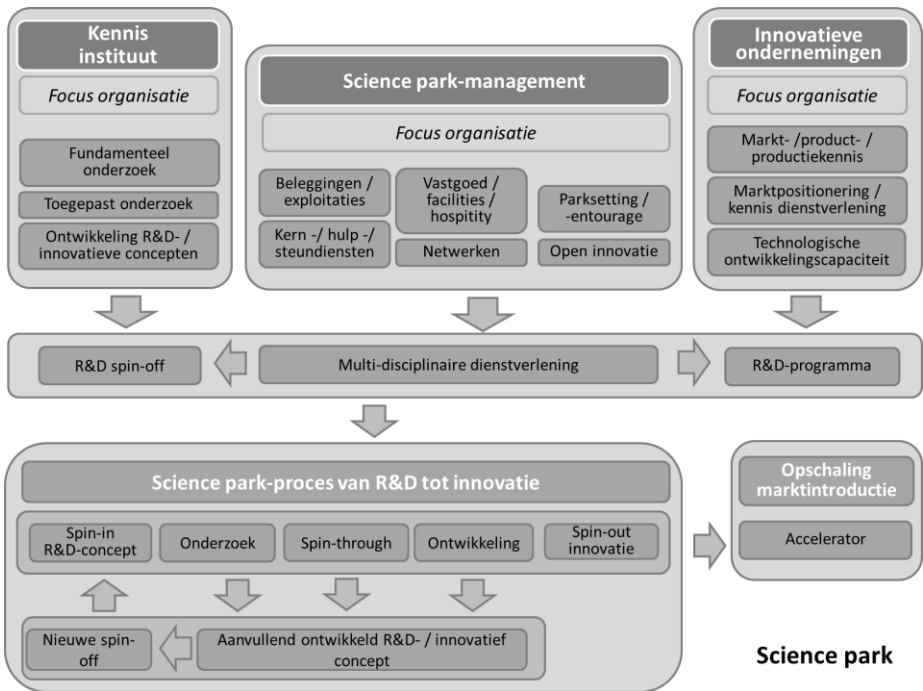
Het centrale thema van deze bijdrage aan de beschouwingen over maatschappelijk vastgoed betreft het science park-vastgoed. Met name het management ervan. Onder dat vastgoed wordt verstaan het science park zelf, als gebiedsontwikkeling, zowel als de gebouwen en fysiek-technische accommodaties en voorzieningen op dat park. Het thema is gekozen omdat de ontwikkeling van science parks maatschappelijk van groot belang is vanwege de daar gecreëerde kennisomgeving: het op Research & Development, R&D en innovaties gerichte klimaat. En omdat er slechts heel weinig over bekend is. Deze publicatie is dan ook te zien als een aanzet de aandacht daarop te vestigen. Omdat de ruimte binnen dit bestek te beperkt is voor een dieper gaande toelichting wordt voor meer informatie naar mijn boek daarover verwezen (*Keeris, 2013*).

Er is een maatschappelijke noodzaak verbonden aan het door kunnen ontwikkelen van kansrijke ideeën tot marktrijpe producten. We hebben als Nederlandse gemeenschap die ontwikkelingen nodig, om minimaal het huidige welvaartsniveau vast te kunnen houden. Maar vooral vanwege het aspect duurzaamheid: het door kunnen geven van een op duurzame groei gerichte economie – en dat niet alleen voor het eigen land. Dat raakt het innovatiebeleid van de overheid, dat inzet op negen top-technologie sectoren, welke Nederland de noodzakelijke, nóg betere kenniseconomie moeten gaan brengen. Bij al die stimuleringsregelingen wordt evenwel voorbijgegaan aan de vereiste adequate huisvesting en voorzieningen voor die R&D- en innovatieve ondernemingen. Het aanbod van science park-vastgoed blijft dan ook achter. Indien Nederland haar hoge welvaartsniveau minimaal vast wil houden, moet het scenario voorkomen worden, dat die R&D-ondernemingen niet in hun huisvesting kunnen voorzien, de benodigde voorzieningen en faciliteiten moeten ontberen en dat daardoor een groot deel van het onderzoek naar het buitenland vertrekt.

*Zonder adequaat vastgoed functioneert geen gemeenschap meer!  
Zodoende geldt dat óók voor de community op een science park:  
zo zijn er géén ontwikkelingen van top-technologische innovaties  
mogelijk zonder R&D-huisvesting en -voorzieningen op niveau!*

Een science park wordt gekenmerkt door een actieve verbinding met een of meer kennisinstituten. Dat kennisinstituut kan betrekking hebben op een universiteit, hogeschool, een entiteit daarvan, zoals bijvoorbeeld een academisch ziekenhuis, of op een R&D-afdeling van een grote (internationale) onderneming. Die actieve relatie met dat kennisinstituut komt onder meer tot uitdrukking in het op het betreffende science park vestigen van de spin-off-activiteiten, welke zijn voortgekomen uit het eigen onderzoek. Maar het kan ook gaan om de doorontwikkeling van het basisgedachtegoed van een externe partij. Daarnaast vestigen zich er startende en reeds gevestigde ondernemingen, welke een sterke focus op onderzoek en ontwikkeling hebben op hetzelfde, of daaraan nauw gelieerde onderzoeksgebied. Want het besef dringt steeds meer door bij zeer veel kennisontwikkeling-georiënteerde ondernemingen, dat de situering van de onderneming in de directe nabijheid van een kennisinstituut én bij gelijk gestemde ondernemingen, zoals op een science park, de eigen innovaties aanmerkelijk kan versnellen. Het gaat namelijk bij kennisontwikkeling op een science park niet slechts om het beschikbaar hebben van de fysiek-technische elementen. Het gaat juist om de gebruikers daarvan en hun mentaliteit en de wijze waarop zij met elkaar en met die geboden mogelijkheden omgaan. En het vergt alle beschikbare creativiteit om uit globale trends en bij lokale gebruiken innovaties te ontwikkelen. Kernpunt daarbij is het elkaar kunnen ontmoeten, om kennis te delen, te verdiepen en te verbreden. Met name geldt dat, indien daarbij ook sprake is van gezamenlijke researchfaciliteiten in een open innovatie-omgeving. Het is zodoende van belang op die science parks een bepaalde mix te hebben van onderzoek- en productie-gerichte organisaties, met daarbij het gewenste klimaat en laagdrempelige faciliteiten voor netwerken. Het science park-management vervult daarbij een spilfunctie.

Op het science park gaat het om de doorontwikkeling van een idee tot een marktrijp product, maar dat product zelf is een voortdurend leerproces. Verbeteringen zullen voortdurend plaatsvinden, ook nadat de eerste producten op de markt zijn gebracht. Het oorspronkelijke innovatieve uitgangspunt van de spin-off van het kennisinstituut levert nieuwe spin-off's op, voor andere toepassingen en/of voor toepassing in andere marktsegmenten. In de volgende figuur is dat proces grafisch weergegeven. Het kennisinstituut vervult daarbij een stimulerende rol vanuit het onderzoeksveld, terwijl de productiebedrijven de praktijkkennis inbrengen. En beide brengen hun netwerken in.



*Figuur 1: Schematische weergave betrokkenheid primaire science park-actoren en de processen, om een innovatie tot productontwikkeling te brengen, afgestemd op de betreffende markt(en) en productie(s).*

### Adequate managementorganisatie is sleutel tot succes van science park

Als voorwaarde voor het in de 21<sup>e</sup> eeuw succesvol zijn voor een ‘derde generatie’ science park geldt volgens de International Association of Science Parks, de IASP (Allen, J., 2003), dat het betrokken science park-management van de hoogste kwaliteit is op strategisch gebied, zowel als met betrekking tot de normale beheeractiviteiten.

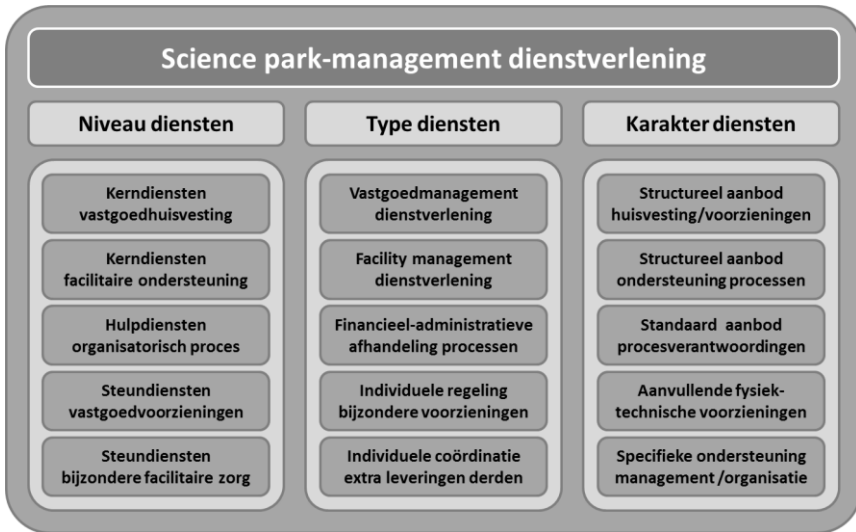
Die huisvesting en voorzieningen biedende, ondersteunende, coördinerende, stimulerende en coachende rol stelt bijzondere eisen aan het science park-management. Naast de betrokkenheid bij de gebiedsontwikkeling, het vastgoed en de facilitaire voorzieningen van zo’n science park. Dat management weerspiegelt de integratie van het vastgoedmanagement, het facility management en delen van het hospitality management, terwijl het tevens de marketing dient te behartigen. Die ontwikkeling sluit aan op een verwachte cultuuromslag binnen de werkterreinen van die disciplines. Elk schiet op zich tekort om de brede vraag vanuit diverse groepen klanten goed te kunnen invullen. Het geïntegreerde science park-management geeft de nieuwe ontwikkelingsrichting aan. De sleutel tot succes ligt op dat niveau.



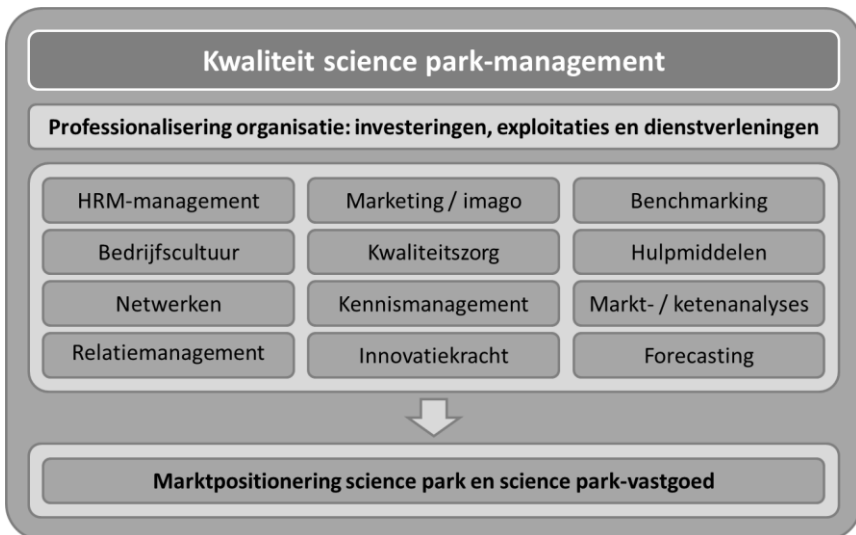
Het succes van het science park komt tot stand door het tot een succes helpen maken van de daar gevestigde ondernemingen. Het science park-management is daarbij de aanbieder van de huisvesting en alle benodigde voorzieningen, maar biedt tevens de benodigde facilitaire ondersteuning via kern-, hulp- en steundiensten. Hoe het takenpakket van zo'n organisatie eruit ziet, wordt bepaald door de situationele en specifieke omstandigheden van het betreffende science park en haar gebruikers. De organisatie past zich daarop aan, in die zin dat zij zowel volgend als anticiperend is. De ervaring heeft intussen wel geleerd het belang van het science park-management in te zien en ook uit een groot aantal onderzoeken is dat naar voren gekomen (zie Keeris, 2013).

Het hiervoor reeds genoemde punt van het netwerken is een Kritische Succesbepalende Factor voor het science park (Hansen e.a., 2000). Het management dient daar vol op in te zetten. De belangen overstijgen die van de normale exploitatie van vastgoed en van facilitaire dienstverlening. Om dat netwerken en de onderlinge samenwerking te stimuleren en de contactleggingen te ondersteunen, moet de inrichting en afwerking van het science park afgestemd zijn op het elkaar persoonlijk en informeel kunnen ontmoeten in een open sfeer op individueel niveau, zowel buiten als binnen de bedrijven: het 'meet & greet'. Dat netwerken bevordert via de kennisuitwisseling niet alleen de innovatie bij die bedrijven, maar draagt ook wezenlijk bij aan vergroting van de slaagkans van de onderneming. Bepalend is het belang van de betrokken ondernemingen en dat kan zich uitstrekken tot samenwerkingsverbanden met meerdere science parken en ondernemingen op nationaal en internationaal niveau. En dat binnen het specifieke wetenschaps- en kennisgebied en de daaraan te relateren relevante (cross-sectorale) aangrenzende gebieden. In dat verband kan gedacht worden aan het organiseren van ontmoetingen tussen de science park-klanten overschrijdende doelgroepen. En aan de onderlinge confrontatie van de bèta- en niet-bèta-wetenschapsgebieden en hun attitudes. Immers, sociale innovaties raken de hele gemeenschap, maar dat geldt evenzeer voor de outcome van de technologische innovaties.

Daarnaast is voor dat management een speciale taak weggelegd wat betreft de opvang van en te geven (extra) steun aan zich daar vestigende startende en spin-off-ondernemingen: de incubator- en daarop volgende accelerator-activiteiten. Afgezien van de algemeen te leveren kern- en hulpdiensten, vraagt die te bieden ondersteuning om het (gecoördineerde) aanbod aan te leveren steundiensten. Desgewenst moet 'à la carte', zowel als 'tailor made' extra ondersteuning geleverd kunnen worden. Het gaat dan bijvoorbeeld over het leveren van managementondersteuning aan startende ondernemingen en het ontzorgen daarvan door het overnemen van een aantal taken op back office-niveau. En met name het entameren en organiseren van het kennisnetwerken, want dat levert die ondernemingen de toegang tot kennis, kapitaal en markt. Daarbij past geen 'one size fits all'-aanpak. Het gaat om het vinden van de juiste balans tussen out- en/of insourcing: enerzijds het afhankelijk zijn van de levering van die diensten en anderzijds van de vrijwillige afname, of het zelf organiseren ervan.

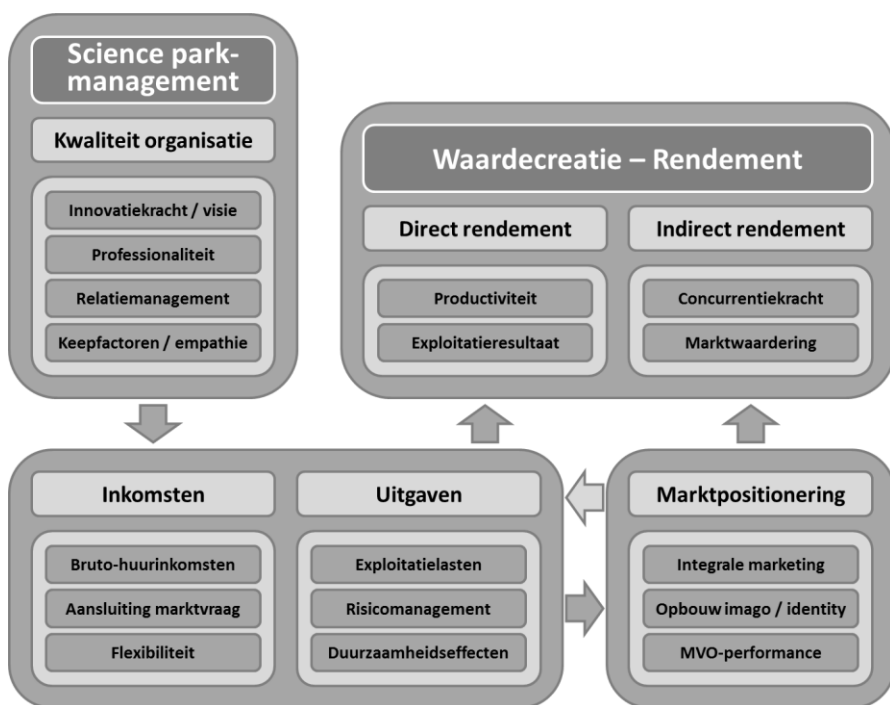


*Figuur 2: Schematisch overzicht van de dienstverlening door het science park-management naar niveau, aard en karakter van die diensten.*



*Figuur 3: Schematische weergave van de link tussen de kwaliteit van de organisatie en het vastgoed via de te onderscheiden aandachtspunten voor de organisatie.*

Beleid op MVO-basis biedt voor het versterken van de onderlinge betrokkenheid tussen de stakeholders een uitstekende basis. Voor ondernemers is er op dat vlak altijd sprake van de juiste balans zoeken en het onder één noemer zien te verenigen van een mix van (schijnbaar) tegenstrijdige belangen van de aandeelhouders, c.q. certificaathouders en de overige stakeholders. En zo'n MVO-beleid voeren is geen vrijblijvende zaak meer. Moreel, maar óók omdat de overheid het implementeren van de hiervoor ontwikkelde NEN/ISO-richtlijn verplichtend heeft gesteld wil er sprake zijn van haar participatie in PPS-achtige constructies. En het belang van de ingezette publieke middelen weegt bij science parks zeer zwaar, zodat daar niet zonder meer aan voorbij gegaan kan worden. In onderstaande figuur is grafisch de plaats aangegeven van het MVO ten opzichte van de overige aandachtsgebieden binnen het totale op waardecreatie gerichte beleid voor de ondernemingen op het park.



Figuur 4: Schematische weergave van de beleidsgebieden, met daarbij de marktpositionering onder meer via het MVO, welke gericht zijn op het behalen van rendement en waardecreatie.

### De 'community of practice'

Het science park-management kan zodoende gezien worden als een veel uitgebreidere vorm van het normale parkmanagement. Wat betreft de stakeholders gaat het om het betreffende kennisinstituut, de (eventueel direct financieel betrokken) lokale, regionale en nationale

overheid, de gebruikers van het science park en belanghebbenden uit het bedrijfsleven en de omgeving.

Deze samenwerking tussen al die partijen is gebaseerd op de complementariteit aan elkaar. Alle noodzakelijke in te zetten disciplines zullen vanaf het begin van die samenwerking integraal betrokken moeten worden. In dat opzicht is eigenlijk sprake van het creëren van een soort ‘community of practice’ (Daamen, 2011).

Onder de ‘science park-community of practice’ kan een samenwerkingsverband worden verstaan van direct betrokken personen, die formeel of informeel, maar dan wel op een nadrukkelijke wijze, zich de ontwikkeling van het science park aantrekken en daaraan hun bijdrage willen leveren. Dan is er sprake van doelen, in meervoud! Want het gaat om het welslagen van het science park én het dienen van de belangen van al haar stakeholders – en dus niet het uitsluitend op één doel gericht zijn. Daarvoor is een grote mate van flexibiliteit vereist.

### **Vasthouden aan het ambitieniveau**

Men kan ‘klanten’ het nooit geheel naar hun zin maken. Er blijft altijd sprake van substitutie en substitutiegedrag. Dat wil zeggen, dat een momentane gemaakte keuze een afweging is van op dat moment in beeld gekomen pro’s en contra’s en dat de balans daartussen op dat moment voor de periode daarna geen vast gegeven is. Daarom moet het science park-management voortdurend investeren in het relatiemanagement met de stakeholders en de inzet van de eerder genoemde ‘keep-factoren’. Die balans is tot op zekere hoogte namelijk wel te beïnvloeden – en dat is dan een taak om te doen voor dat management. Door de verschillen tussen de ondernemingen qua toegekend belang voor de community, vereist dat daarmee vergelijkbare aandacht van het science park-management. Echter, wel steeds met in achtneming, dat zij er weliswaar is voor alle betrokkenen, maar dat de zwakste schakel de sterkte van de hele keten bepaalt – en bij die zwakste is haar toegevoegde waarde het beste aan te tonen en uit te dragen

---

### **Bronnen**

Allen, J., 2003, ‘Third generation science parks’, Manchester Science Park, 2007.

Daamen, T., 2011, ‘Gebiedsontwikkeling als een community of practice, Nieuwe perspectieven’, Real Estate Research Quarterly, jaargang 10, nummer 2, augustus 2011.

Hansen, M.T. e.a., 2000, ‘*Networked Incubators: Hothouses of the New Economy*’, Harvard Business Review, september/oktober 2000.

Keeris, W.G., 2013, ‘*Beleggen in Vastgoed – Op transparantie gericht – Deel IV. 1. Marktsegment Science parks*’, 2<sup>e</sup> druk, [www.keerisvastgoedconsultancy.nl](http://www.keerisvastgoedconsultancy.nl).



## Een leefbare regio, meer dan alleen voorzieningen

Leefbaarheid, een complex begrip

*Korrie Melis*

**Leefbaarheid en voorzieningen worden, zeker als het gaat om plattelandsgebieden, vaak in één adem met elkaar genoemd. Als het voorzieningenniveau slecht is dan wordt de leefbaarheid ook als slecht verondersteld. Van oudsher is daarom ook vaak de meeste aandacht besteed aan het behoud van voorzieningen om zo de leefbaarheid in plattelandsgebieden op peil te houden. Met de huidige bevolkingskrimp in plattelandsgebieden wordt ook meestal als eerste gedacht aan het teruglopende voorzieningenniveau en daardoor een slechte leefbaarheid.**

De relatie tussen voorzieningen en leefbaarheid ligt echter genuanceerder. Om dit te illustreren wordt in dit artikel het begrip leefbaarheid uitgewerkt en zullen enkele voorbeelden gegeven worden van hoe maatschappelijk vastgoed de leefbaarheid in een dorp op peil kan houden. Het verleden is hierbij relevant, want ook in de jaren vijftig van de vorige eeuw hadden plattelandsgebieden te maken met bevolkingsdaling. De oplossingen en ervaringen van toen kunnen ook nu weer van nut zijn: het verleden speelt namelijk altijd een rol in de hedendaagse praktijk (Arjun, 2010). De decentralisatie van overheidstaken en de nadruk op toenemende burgerparticipatie van vandaag de dag vragen bijvoorbeeld om nieuwe benaderingen. Een ideaal uitgangspunt daarvoor lijkt een regionale aanpak.

### Leefbaarheid een subjectief begrip

Leefbaarheid is een begrip dat vanaf eind jaren vijftig in Nederland gebruikt wordt. Het werd geïntroduceerd door sociologen en geografen die zich bezig hielden met het platteland. Het begrip kreeg destijds veel aandacht, omdat wetenschappers er van uit gingen dat Nederland (en vooral het platteland) te maken had met een overgang van een traditioneel ambachtelijke samenleving naar een modern industriële samenleving. Deze transitie had gevolgen voor de perceptie van wat leefbaar is. Ook nu hebben we te maken met een overgang van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. Dat de aandacht voor leefbaarheid bij dit soort transitie toeneemt, komt omdat er een herwaardering van leefbaarheid plaatsvindt.

Leefbaarheid is de waardering voor de woon- en leefomgeving. Deze waardering kan door verschillende actoren op verschillende manieren worden ingevuld of benaderd. De Wageningse socioloog J.P. Groot onderscheidde in 1969 zes indicatoren voor de waardering voor de leefomgeving:

- de situatie van het inkomen en sociale zekerheid
- de verzorgingssituatie (aanwezige voorzieningen)

- het fysieke woonklimaat (waardering voor woning en woonomgeving)
- het sociale klimaat (waardering van sociale contacten)
- het bestuurlijk klimaat (de mogelijke betrokkenheid van bewoners bij de lokale besluitvorming)
- bereikbaarheid (de bereikbaarheid van voorzieningen elders en van de destreffende kern van buitenaf).

Hoewel meer dan veertig jaar geleden opgesteld, is deze benadering van leefbaarheid nog steeds relevant.

Leefbaarheid is een totaalpakket van verschillende factoren die invloed hebben op de leefsituatie van iemand. De ene persoon kan meer waarde hechten aan de aanwezigheid van een basisschool, terwijl een ander goede sociale contacten belangrijk vindt. Hierdoor is het soms lastig om aan te geven wat leefbaarheid is en wat het precies betekent. Het wordt dan ook vaak als een containerbegrip gebruikt waaronder van alles valt. Het is echter essentieel om in discussies over bijvoorbeeld de leefbaarheid van een dorp aan te geven wat er bedoeld wordt en door wie. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen de ervaren leefbaarheid en de veronderstelde leefbaarheid; wat ervaren bewoners als leefbaar en wat is op basis van objectief te meten indicatoren de te verwachten leefbaarheid. De laatste komt bijvoorbeeld tot uiting in de Leefbarometer.

Plattelandsgebieden hadden in de jaren vijftig en hebben ook nu weer te maken met een veronderstelde slechte leefbaarheid. Algemeen uitgangspunt in beide perioden is dat de bevolkingsdaling negatieve gevolgen heeft voor de leefbaarheid van het gebied, het dorp en daardoor de mogelijkheden van bewoners. Vandaar dat in beide perioden vanuit de overheid aandacht is voor wat toen leegloop genoemd werd en nu de naam van krimp gekregen heeft. De overeenkomsten tussen beide perioden zijn treffend.

## **Dorpshuizen: de huiskamer van een dorp**

In veel plattelandsgebieden stond in de jaren vijftig van de vorige eeuw de leefbaarheid onder druk, zo ook in Noord-Groningen. Het van oudsher rijke plattelandsgebied had te maken met verminderde werkgelegenheid in de landbouw, leegloop en het verdwijnen van voorzieningen, zoals bakkers en kruideniers. Een aantal bewoners maakten zich zorgen en gaven opdracht aan het Sociologisch Instituut van de Rijksuniversiteit Groningen om een onderzoek te doen naar de toekomst van Noord-Groningen. Het resultaat is het rapport *Bedreigd Bestaan. De sociale, economische en culturele situatie in Noord-Groningen*.

In dit sociologische rapport wordt de situatie geschetst en worden aanbevelingen gedaan om de bedreigde toekomst tegen te gaan. Eén van de aanbevelingen is: 'In ieder groot dorp behoort een dorpshuis te staan, aangepast aan plaatselijke behoeften' (Stichting Noord-Groningen, 1959, 238). Dat hier gefocust wordt op 'ieder groot dorp' komt doordat veel

wetenschappers en waarschijnlijk ook gemeentebestuurders destijds dachten dat de meeste kleine dorpen zonder voorzieningen zouden verdwijnen (Tonckens & Abma, 1957). Investeren in deze dorpen zou nutteloos zijn.

In de praktijk bleek het anders uit te pakken. Vanuit het Ministerie van Maatschappelijk Werk waren er subsidies voor dorps huiswerk. Een vereiste hierbij was dat bewoners zelf tien procent eigen bijdrage moesten inbrengen. In de kleinste dorpen waar de nood het grootst was (*sense of urgency*), bleek dat bewoners dit voor elkaar kregen. De bewoners hadden door het verdwijnen van kroegen en andere voorzieningen, gebrek aan een plek om samen te komen, een accommodatie voor verenigingsactiviteiten etc. Een dorps huis kon deze functies vervullen. In de kleinste Noord-Groninger dorpen kwamen zo dorps huizen. Garsthuizen een dorp met 250 inwoners kreeg bijvoorbeeld in 1962 een dorps huis en Stitswerd een dorp met 150 inwoners kreeg er één in 1977. Vandaag de dag worden beide dorps huizen nog steeds gebruikt en hoofdzakelijk door vrijwilligers in stand gehouden.

Ook tegenwoordig worden dorps huizen opgericht, zoals in het dorp Pieterburen. In dit dorp met 650 inwoners heeft een dorps bewoner een oude kerk gekocht. Met een stichting bestaande uit dorps bewoners wordt de kerk vanaf 2013 als dorps huis geëxploiteerd. Reden om een dorps huis te beginnen, was niet het gebrek aan ontmoetingsplekken, maar een gebrek aan een plek voor bewoners zelf. Er zijn een aantal restaurants in Pieterburen, maar deze zijn voor de bewoners niet echt een ontmoetingsplek. Zodoende is het dorps huis ook ontstaan vanuit een noodzaak.

## **Leefbaarheid een lokaal onderwerp met een regionaal randje**

Waarom werken bovenstaande dorps huisinitiatieven en zijn het mooie voorbeelden van een maatschappelijke voorziening in een klein dorp? Het is een voorbeeld van een voorziening gedragen door bewoners van het dorp. In alle gevallen zetten bewoners zich hoofdzakelijk vrijwillig in voor het dorps huis. Het verhaal achter het dorps huis sluit zo aan bij het sociale klimaat van een dorp. Het wekt bijna de indruk dat als elk dorp een dorps huis of andere maatschappelijke voorziening heeft dan is elk dorp leefbaar. Helaas, zo werkt het niet.

Het draagvlak van bewoners voor maatschappelijke voorzieningen is noodzakelijk. Er zijn echter enkele overwegingen waar rekening mee moet worden gehouden als het gaat om voorzieningen in een dorp en de betrokkenheid van bewoners. Voor veel bewoners is leefbaarheid in eerste instantie een lokaal onderwerp. Maar bewoners zijn na de Tweede Wereld Oorlog steeds meer regionaal gaan leven.

Voor *Naar een leefbare regio* zijn drie generaties Noord-Groningse bewoners geïnterviewd (Melis, 2013). De oudste generatie leefde in hun jeugd vooral 'op het dorp'; ze gingen er naar school, hadden er sociale contacten en hun ouders werkten in het dorp. De jongere generaties leven veel meer regionaal. Ze gingen naar de basisschool in het dorp, maar de sportvereniging



was een dorp verderop en de ouders werkten in de stad Groningen. De leefwereld van Noord-Groningers is tegenwoordig vooral regionaal. En toch als het over leefbaarheid gaat, dan denken veel bewoners als eerste aan hun eigen dorp.

De veranderende leefwereld van dorpsbewoners heeft gevolgen voor voorzieningen in vooral de kleine dorpen. Vanuit een economisch perspectief zijn veel dorpsvoorzieningen onrendabel geworden. Daardoor zijn kleine dorpen voor commerciële organisaties vaak niet aantrekkelijk, want er is weinig economische winst te behalen. De schaalvergroting die zo steeds verder doorzet heeft als gevolg dat voorzieningen verdwijnen en daarmee ook de mogelijkheden voor bewoners om elkaar te ontmoeten. Dat betekent echter niet dat elk dorp een dorpshuis moet hebben om leefbaar te zijn. Dat zou vooral een aanname zijn gebaseerd op veronderstelde leefbaarheid. Zoals eerder al aangegeven, leefbaarheid is een genuanceerd concept en per bewoner en per dorp kan het verschillen wat als leefbaar ervaren wordt.

## **Naar een meer regionale benadering**

Met de huidige decentralisatie van overheidstaken en burgerparticipatie wordt leefbaarheid weer iets waar bewoners vooral zelf voor moeten zorgen. Samen met de complexiteit van leefbaarheid maakt het voor gemeentebestuurders en andere overheden en organisaties moeilijk om er mee om te gaan. Het ideaalbeeld is dat de overheid niet langer alles regelt en overal voor zorgt en dat bewoners zelf een actieve houding aannemen.

Dit vraagt een denkomslag van betrokkenen. In beleid wordt nog vaak uitgegaan van een veronderstelde leefbaarheid met de nadruk op voorzieningen. De leefbaarheid van een gebied is gebaseerd op meer dan alleen voorzieningen. Het lijkt een achterhaalde boodschap die allang bekend is. Toch is er een soort geloof in maakbaarheid en stuurbaarheid die soms nog steeds doorsijpelt in het handelen van lokale overheden. Ook bewoners denken vaak nog dat de gemeenten bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor hun leefomgeving.

Het blijkt dat de rolverdeling over wie wat zou moeten doen onduidelijk is. Wat is de rol van de overheid in dezen? Moet alles overgelaten worden aan de bewoners zelf? Twee fundamenteën van de participatiesamenleving, lokale overheid en bewoners, botsen hierdoor. Plannen van bewoners passen niet in het beleid van de lokale overheid of lopen tegen regelgeving aan. Daarom wordt het steeds belangrijker om de twee fundamenteën meer te verweven. Een regionale benadering vormt daarbij een mooi uitgangspunt. In regionale netwerken van de verschillende actoren kan veel meer bereikt worden, er kan van elkaar geleerd worden en er kan samengewerkt worden.

Idealiter wordt leefbaarheid gezamenlijk benaderd door bewoners en lokale bestuurders op basis van een regionale aanpak met aandacht voor de lokale situatie. Hiervoor is maatwerk nodig, maar hoe kan dit worden vormgegeven? Een voorbeeld uit de jaren vijftig geeft een eerste aanzet. De oprichting van dorpshuizen werd toen regionaal aangepakt. In Noord-

Groningen werkte de Stichting Noord-Groningen in een regionaal samenwerkingsverband aan de leefbaarheid van het gebied. Dorpen die een dorpshuis wilden konden terecht bij de stichting en de stichting bracht de mogelijkheden van dorpshuizen onder de aandacht. Zo had het een faciliterende en agenderende functie bij dorpsbewoners en gemeenten. Door de ontwikkeling van dorpshuizen regionaal aan te pakken, kon een breed gebied bestreken worden en toch maatwerk geleverd worden. Dat was toen heel innovatief.

Ook nu moeten regio's weer op zoek naar innovatieve regionale samenwerkingsverbanden die passen bij deze tijd. Hoe die er precies eruit zien, is afhankelijk van het doel, het probleem, de regionale context en de betrokken actoren. Maar om de leefbaarheid van een regio te kunnen onderhouden zullen daar sowieso bewoners, lokale overheden en marktpartijen bij betrokken moeten zijn. Zij zullen dit samen moeten doen. Dit vraagt lef en soms de noodzaak tot het maken van moeilijke keuzes. Lokale bestuurders moeten wellicht voorzieningen sluiten, denk bijvoorbeeld aan de kleine basisscholen. De positieve keerzijde is dat met het verdwijnen van (maatschappelijke) voorzieningen de sociale cohesie in een dorp kan versterken. Dat biedt wellicht kansen voor maatschappelijke ondernemingen.

Zoals meer dan vijftig jaar geleden al in *Bedreigd Bestaan* werd geschreven: 'In bijna alle kleine dorpen, ook in de meest levenskrachtige, is echter de middenstand in achteruitgang of reeds grotendeels verdwenen. Het blijkt, dat sommige kleine dorpen ook zonder een eigen middenstand kunnen bestaan, door verzorging vanuit naburige grote dorpen.' (p. 237). Dit gebeurde met de dorpen Stitswerd en Garsthuizen. Gedoemd om te verdwijnen, zijn dit nu de authentieke plaatsjes in Noord-Groningen. Vraag aan de bewoners hoe het is met de leefbaarheid en ze zullen enthousiast reageren. Om de leefbaarheid zoals bewoners die ervaren zo goed mogelijk te kunnen onderhouden, zullen bewoners en alle andere partijen samen op zoek moeten naar een passende aanpak. Een combinatie van aandacht voor het regionale schaalniveau en lokaal maatwerk kan hier uitkomst bieden.

---

## Bronnen

- Appadurai, A. (2010). How histories make geographies: circulation and context in a global perspective. *Transcultural Studies* 1, pp. 4-13.
- Groot, J.P. (1969). *De leefbaarheid van de dorpen in de gemeente Borger. Een methodologische studie inzake de waardering van het wonen in plattelandskernen*. Wageningen: Landbouwhogeschool.
- Melis, K.G. (2013). *Naar een leefbare regio. Regionale leefbaarheid en identiteiten in Noord-Groningen tijdens de tweede helft van de twintigste eeuw*. Groningen: Groninger Historische Publicaties.
- Tonckens, N. A., & Abma, E. (1957). *Verdijnende dorpen op het Groninger Hoogeland*. Wageningen: Afdeling Sociologie en sociografie van de landbouwhogeschool.



## ***Gemeenschappelijk vastgoed***

Maatschappelijk vastgoed voor *community building* en radicale innovatie

*Gert-Joost Peek*

**Na leegstand van kantoren en winkels wordt verwacht dat ook een aanzienlijk deel van de maatschappelijke vastgoedvoorraad in ongebruik raakt. Overheden zijn naarstig op zoek naar mogelijkheden om het vastgoedbezit te vervreemden. Deze bijdrage stelt een andere oplossing voor. Behoudt het vastgoed en zet het in voor de herintroductie van productiefuncties in de stad en experimenteerruimte. Klaslokalen en bibliotheekruimten zijn bij uitstek geschikt voor het huisvesten van digitale productiefaciliteiten en locaties midden in wijken en buurten vergroten de kans op betrokkenheid van de lokale gemeenschap. Zo ontstaan nieuwe bronpunten voor een stedelijke gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl'.**

### **Transitie vraagt om radicale innovatie**

'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperken' (Verhagen, 2011) en bevinden ons in een kantelfase op weg naar een duurzame samenleving. Auteurs als Rifkin (2011) en Freedman (2009) zien een nieuwe industriële revolutie ontstaan, gebaseerd op digitale communicatie en productie en energie uit hernieuwbare bronnen. Deze verandering is structureel. Jonker (2013) stelt: 'Wie een structureel onduurzaam systeem repareert, eindigt met een opgelapt onduurzaam systeem. Dit patroon is alleen te doorbreken door de sprong te maken van symptoombestrijding, binnen het bestaande systeem, naar systeemverandering'. Zo'n systeemverandering vraagt om een transitie. Rotmans (2013) definieert een transitie als een fundamentele (ingrijpende en onomkeerbare) verandering in de structuur, cultuur en werkwijze van een maatschappelijk systeem. Het is een omkering in ons denken, handelen en organiseren en wel zo ingrijpend dat een transitie lange tijd vergt als gevolg van de technische, organisatorische en mentale barrières die overwonnen moeten worden; één tot twee generaties. Transitieprocessen zijn complex en doorlopen verschillende fasen.

Vele indicatoren wijzen erop dat Nederland zich op een kantelpunt bevindt. In deze chaotische overgangsfase worden de maatschappelijke systemen van het huidige regime instabieler vanwege schommelingen, waar ze steeds minder adequaat op kunnen reageren. Denk bijvoorbeeld aan de financiële crisis. Slimme interventies kunnen dan ontwrichtend werken en een groot effect hebben. Echte hervormingen kunnen op deze wijze worden gerealiseerd. In de kantelfase gaat het erom een beperkt aantal radicale innovaties te faciliteren die potentie hebben bij te dragen aan een systeemdoorbraak in de ruimtelijke sector. Radicale innovaties zijn niet alleen vernieuwend, maar breken ook het oude af. Een voorbeeld is 3D-printen. Met een 3D-printer ter beschikking is iedere consument ineens ook

producent. Er ontstaan dus weer lokale productiestructuren. Bestaande globale productie- en distributiestructuren zullen daarmee veranderen. Het zelfde geldt voor open data, waarmee het monopolie van overheden op informatie over en van stedelijke faciliteiten wordt doorbroken, crowdsourcing, waarbij het monopolie van professionals op kennis en kunde wordt doorbroken, en natuurlijk ook voor lokale energieopwekking. Deze laatste innovatie is bovendien duurzaam.

### **Transitie vraagt om ‘community-building’**

Een transitie kan slagen als de juiste coalities ontstaan van nichespelers, binnen en buiten het bestaande regime, en veranderingsgezinde regimespelers. Radicale vernieuwingen van onderop en een veranderende omgeving van bovenaf destabiliseren het bestaande systeem en laten het afbrokkelen. Vervolgens ontstaan in co-evolutie de contouren van een nieuw regime, waarmee de veranderingen onomkeerbaar worden. Transitie ontstaat vaak door kleine groepjes van een paar koplopers en kantelaars met een inspirerende visie en een slimme strategie die voldoende innovatieruimte krijgen om hun ideeën in de praktijk te realiseren.

Overheden zouden het als hun taak in deze kantelfase kunnen zien om gemeenschappen van koplopers en kantelaars te faciliteren en hen een veilige omgeving te bieden om in gezamenlijkheid de stappen van probleemduiding, visieontwikkeling, projectbepaling en netwerkontwikkeling te doorlopen. Zo kan door kleine stappen van zoeken, leren en experimenteren - steeds vanuit een gedeeld langetermijnperspectief - een smal maar diep draagvlak ontstaan voor de transitie (Rotmans, 2013). Er ontstaan op dit moment overal vele nieuwe gemeenschappen of *communities* die zich bezig houden met experimentele radicale innovaties, vaak gericht op lokale duurzame energieproductie, biologische voedselvoorziening of zorg in de buurt. Veelal kiezen zij voor de organisatievorm van de coöperatie die goed bij hun doel aansluit: het ‘maken’ of ‘creëren’ van materiële en niet-materiële connecties tot handige diensten of producten rond een community (De Witte en Jonker, 2013).

### **Maatschappelijk vastgoed als gemeenschappelijk vastgoed**

Veel van de nieuwe *communities* van de maatschappelijke onderstromen hebben geen behoefte aan een eigen onderkomen. Ze gebruiken de eigen daken voor het installeren van de gezamenlijk ingekochte zonnepanelen en vergaderen bij één van de leden thuis. Maar soms is een grotere faciliteit gewenst, bijvoorbeeld wanneer niet alle daken goed op de zon zijn gericht, maar dat van de lokale school wel, of wanneer gemeentegroen ingezet zou kunnen worden om stadslandbouw van enige schaal te voorzien. Op deze manier kan maatschappelijk vastgoed ingezet worden voor *community building* en experimenten van radicale innovatie.

Wanneer de maatschappij verandert en een terugtrekkende verzorgende overheid steeds meer wordt aangevuld met voor elkaar zorgende gemeenschappen, verandert ook de rol van het maatschappelijke vastgoed. Om haar functie te behouden, is het niet aan de overheid om het te vervreemden aan een commerciële partij, maar eerder om te onderzoeken op welke wijze

het kan bijdragen aan *community building*. Maatschappelijk vastgoed wordt gemeenschappelijk vastgoed. En het is daarbij geheel niet uitgesloten dat deze gemeenschappen in staat zijn om het op termijn te verwerven of in ieder geval het gebruik ervan te vergoeden.

Het zijn niet alleen coöperatieve initiatieven die met maatschappelijk vastgoed als gemeenschappelijk vastgoed kunnen worden ondersteund. De mogelijkheden van de inzet van vastgoed en infrastructuur van overheden gaan verder dan dat. In het licht van de transitie vragen we aandacht voor twee specifieke radicale innovaties die ondersteund kunnen worden: Living Labs en Fab Labs. Beide zijn interessant vanuit het oogpunt van stedelijke gebiedsontwikkeling.

### **Living Labs**

In een Living Lab wordt in samenwerking tussen publieke en private partijen en individuele gebruikers nieuwe diensten en producten getest in een *reallife* situatie. De gebruiker is betrokken als co-maker en helpt om prototypes te verbeteren. Er zijn momenteel wereldwijd meer dan driehonderd Living Labs geaccepteerd door het European Network of Living Labs (ENoLL) als reallifetest- en experimenteromgevingen waar gebruikers en producenten door co-creatie innoveren. Zo kun je ervaren wat het is in een duurzaam huis te verblijven in het Concept House Village dat onderdeel is van de RDM Campus in Rotterdam. De gegevens over het gebruik van het concepthuis worden meteen gebruikt voor onderzoek.

Een ander voorbeeld van een Living Lab vinden we in de in 2001 gestarte transformatie van de vervallen industriewijk Poblenou in Barcelona naar een innovatief district gericht op kennisgebonden activiteiten van de nieuwe economie: 22@BCN. Door publieke voorzieningen, zoals infrastructuur, sociale woningbouw en groen, en bedrijven en kennisinstellingen binnen de sectoren media, ICT, medische technologie, design en energie te concentreren is een innovatiemilieu ontstaan. Onderdeel van 22@BCN is het 22@Urban Lab project dat bedrijven gelegenheid biedt om innovaties op het gebied van stedenbouw, onderwijs en mobiliteit in een pre-commercieel stadium in de praktijk te testen. Op dit moment lopen er pilotprojecten over onder andere openbare verlichting, slimme meters, elektrisch rijden en fietsinfrastructuur.

### **Fablabs**

Fablabs en aanverwante Makerspaces en Techshops zijn laboratoria voor digitale productie en bieden faciliteiten voor digitale fabricage - digitaal aan te sturen productieapparatuur zoals 3D-printers - aan waar bedrijfjes en individuen gebruik van kunnen maken. Zo stimuleren ze innovatie en brengen de productiefunctie weer terug in de stad. Meestal bestaat een fablab uit een lokaal met een aantal 3D-pinters. Steeds vaker stellen scholen en universiteiten hun instrumentarium buiten lesuren op voor andere gebruikers, zoals gebeurt via de Makerspace RDM Campus in Rotterdam.

In Barcelona spreekt men over: 'Productieve buurten met een menselijke snelheid, binnen een hyperververbonden en uitstootloze stad' (Guallart, 2013). Centraal in deze buurten staat een Fab Lab. Ieder Fab Lab heeft een missie die gelinkt is aan een cluster van specifieke activiteiten in de buurt, zoals gezondheid of stedelijke vernieuwing, en er wordt samengewerkt met scholen en universiteiten, sociale werkvoorziening en het bedrijfsleven aan de ontwikkeling van bijvoorbeeld prothesen en implantaten en duurzame energie en stadslandbouw in een natuurpark. De stad wil uiteindelijk dertien van deze wijkgebonden Fab Labs realiseren.

### **Labs als startpunt voor gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl'**

Stedelijke gebiedsontwikkeling gaat steeds minder over 'stad maken' en steeds meer over 'stad zijn'. Het gaat erom de bestaande stad te benutten en te verrijken. Overheden hebben met hun maatschappelijk vastgoed hier een belangrijk middel voor in handen. Door de stad zelf als experimenteerruimte en productielandschap te (her)ontdekken zijn er nieuwe kansen voor stedelijke ontwikkeling. De stad Barcelona heeft dat goed begrepen. Living Labs en Fablabs stimuleren radicale innovatie door de gebruiker een andere en meer actieve rol in het productieproces van stedelijke diensten en producten te geven. Ook ontstaan nieuwe *communities* van voorlopers binnen bedrijven, overheid, wijken en buurten die de kanteling van onze maatschappij kunnen bespoedigen.

Overtollig maatschappelijk vastgoed inzetten ten behoeve van Fab Labs en experimenten in de stad toelaten in de vorm van Living Labs kunnen startpunten zijn voor nieuwe stedelijke gebiedsontwikkeling. Een gebiedsontwikkeling die anders is. De economische crisis heeft het failliet van de op een onaflatende afzet gebaseerde gebiedsontwikkeling 'oude stijl' aangetoond. De kern van deze gebiedsontwikkeling, die is ontstaan als praktische uitvoering van ontwikkelingsplanologie, kan gevangen worden in drie V's: Verwerven, Volume en Verkopen. Gebiedsontwikkeling als projectontwikkeling XL gericht op schaalvoordelen. Voor gebiedsontwikkeling 'nieuwe stijl' kunnen de drie V's worden vervangen door drie C's: Community, Concept en Commitment. In plaats van te beginnen met de grondverwerving, moeten we starten met het samenbrengen van een groep van gelijkgestemde gebruikers en andere stakeholders waarmee gezamenlijk de kern van de opgave kan worden bepaald en waar vanuit de ruimtelijke ontwikkeling kan worden gestart. Dit is nu juist dat wat de Labs doen.

Een voorbeeld van deze nieuwe benadering van stedelijke gebiedsontwikkeling vinden we in Amersfoort waar in het complex van de voormalige kleurstoffenfabriek Warner Jenkinson aan de rand van het historische centrum van Amersfoort en aan de rivier de Eem sinds 2010 een Fab Lab is gevestigd, als onderdeel van de innovatieve broedplaats De War. Onder deze naam heeft een groot aantal ideële voorzieningen op het terrein zich verenigd. Zij hebben de ambitie het terrein van de gemeente te kopen en het als eigenaar verder te ontwikkelen als open proeftuin voor kunst, theater, wetenschap, duurzaamheid en innovatie, waarin onderzoek centraal staat. De gemeente doet er goed aan deze ontwikkeling niet alleen vanuit

het vervreemden van overtollig maatschappelijk vastgoed te benaderen, maar in het licht te plaatsen van de transitie en welwillend te faciliteren.

---

## Bronnen

- De Witte, M. en J. Jonker, *De kunst van veranderen*, Vakmedianet Management, Alphen aan de Rijn, 2013.
- Freedman, T.L.: *Hot, Flat and Crowded*. London, 2009.
- Guallart V., *City protocol: Building together better cities*, presentatie tijdens het Smart City Event, Amsterdam, 2013.
- Jonker, J. (red.), *Werken aan de WEconomy. Duurzaamheid coöperatief organiseren*, Kluwer, Deventer, 2013.
- Meier-Boschaart, M., 'Gemeente, ga ondernemen: Wat u wél kunt met overtollig maatschappelijk vastgoed'. *Vitale Stad*, 17 (2014), nr. 1, p. 24-27.
- Peek, G.J. en Y. van Remmen, *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Den Haag, 2012.
- Peek, G.J., 'Duurzame gebiedsontwikkeling start met een community'. *Duurzaamgebouwd.nl*, 2 april 2014.
- Peek, G.J., 'Radicale innovaties: Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl en de Smart City'. *Stedebouw & Ruimtelijke Ordening*, 94 (oktober 2013), nr. 5, p. 12-15.
- Peek, G.J., en P. Troxler, 'City in Transition: Urban Open Innovation Environments as a Radical Innovation', In: Schrenk, M. et al. (eds.), *REAL CORP 2014 Proceedings/Tagungsband*, 21-23 May 2014, Vienna, <http://www.corp.at>.
- Rifkin, J.: *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*. New York, 2011.
- Rotmans, J.: *In het oog van de orkaan*. Bostel, 2013.
- Verhagen, H.: *De duurzaamheidsrevolutie: hoe mensen organisaties en organisaties de wereld veranderen*. Utrecht, 2011.
- Wildschut, D., et al., *De War Nul, De War*, Amersfoort, 2013.
- [www.openlivinglabs.eu](http://www.openlivinglabs.eu)
- [www.rdm-campus.nl](http://www.rdm-campus.nl)





## Het denkbeeld van De Stad

Over stad en stads cultuur, die zich gedachteloos in ons hoofd genesteld hebben

*Marina Meeuwisse*



### Professionele versnippering

Verklaringen over de relatie tussen de gebouwde stad en stads cultuur, de sociale texturen in de stad zijn traditioneel vanuit de ontwerpende disciplines – makers- én vanuit de sociale disciplines – denkers - bestudeerd. De focus van makers en denkers is verschillend en dat betekent dat zij de stad in twee concepten opdelen: de harde en de zachte stad. De harde stad is de gebouwde omgeving, het onderzoeksterrein van de ontwerpende disciplines. En de zachte stad, de stads cultuur in termen van de sociale ruimte en het gedrag, is het onderzoeksterrein van sociologen, sociaalgeografen, antropologen en psychologen.

*Fotografie: Marina Meeuwissen*

Omdat de kernpunten van de onderzoekers verschillen, verklaren makers en denkers de relatie tussen de gebouwde stad en stads cultuur ook verschillend. Op de schaal van geografische ligging zijn er denkers en makers die verklaren dat geografische ligging en klimatologische omstandigheden architectuur en stedenbouw beïnvloeden, die vervolgens stads cultuur beïnvloeden. Op de schaal van ruimtelijke inrichting is er het punt van de maker Lynch<sup>1</sup> dat collectieve mentale beelden tot stand komen door paden, randen, knooppunten, oriëntatiepunten en districten. Volgens anderen<sup>2</sup> is de kracht van de relatie, de patroontaal<sup>a</sup>

<sup>a</sup> De 'patroontaal' bestaat uit elementen, losse patronen die met elkaar samenhangen, plekken die hun eigen systeem van kwaliteiten hebben. Elk patroon beschrijft een typerende vorm en ordening in de stedelijke ruimte, inclusief de consequenties die de inrichting van de ruimte heeft voor de sociale texturen in een gebied. De patronen zijn geordend op basis van schaalgrootte, het begint met de regio en de stad, vervolgens zijn patronen van buurten, groepen gebouwen, en afzonderlijke gebouwen besproken. De schaalgrootte bepaalt de onderlinge samenhang van de patronen en omdat elk patroon is verbonden met andere patronen, is de gelaagdheid van de stad zichtbaar (Alexander et al., 1977).

van de ruimtelijke inrichting in een gebied, de factor is die bepalend is voor de manier waarop stedelingen de ruimte interpreteren. Weer anderen - denkers in dit geval - veronderstellen dat de stedelijke ruimte een gedragssetting is<sup>3</sup>: de inrichting van de stad genereert standaardpatronen van gedrag.

Er zijn denkers<sup>4</sup> die het accent leggen bij de sociale morfologie, en ervan uitgaan dat de aanwezigheid van (andere) stedelingen bepalend is voor de mentale constructies die mensen van de stad hebben. Terwijl andere denkers en makers<sup>5</sup> veronderstellen dat juist de ruimtelijke inrichting de sociale morfologie wel of juist niet kan stimuleren. Denkers gaan ervan uit dat de typologie van de buurt bepalend is voor de sociale morfologie, de buurt stuurt verworven schema's die perceptie, denken en handeling aan<sup>6</sup>. Er bestaat het idee dat de stedelijke inrichting en de manier waarop stedelingen bezit nemen van de stedelijke ruimte<sup>7</sup> een factor van belang is voor de stadscultuur<sup>8</sup>. Op de schaal van gebouwen zijn er denkers en makers die veronderstellen dat gebouwen mentale processen activeren<sup>9</sup>. Er zijn denkers, sociaal psychologen, die verklaren dat de keuze van een buurt is gerelateerd aan de eigen identiteit van bewoners. Zij hanteren daarvoor het begrip plaatsidentiteit<sup>b</sup>, dat vergelijkbaar is met de sociale identiteit van de persoon, met dit verschil dat bij plaatsidentiteit de socialisatie vanuit de fysieke wereld is beschreven<sup>10</sup>. Kortom: onderzoek naar de veronderstelde relatie tussen de gebouwde stad en stadscultuur is versnipperd.



### De stad in ons hoofd

Ondanks de professionele versnippering gebruiken beide groepen disciplines vergelijkbare begrippen die verwijzen naar mentale processen, die suggereren dat 'de stad een denkbeeld' is. Er is sprake van een dynamische uitwisseling tussen stad en stadscultuur<sup>11</sup>, die ook in de hoofden van mensen onafscheidelijk met elkaar verbonden zijn<sup>12</sup>. En daarbij speelt ook het gegeven een rol dat het idee van stad en stedelijkheid niet langer alleen is gebaseerd op ervaringen in de werkelijkheid. Ervaringen die de media aanreiken – kunst, literatuur, fotografie, film en televisie – bepalen mede het denkbeeld van de stad<sup>13</sup>. Ziehier het dilemma: Als we de relatie tussen de stad en stadscultuur willen begrijpen en verklaren, is het zinloos om onderzoek

---

*Fotografie: Marina Meeuwissen*

<sup>b</sup> Plaatsidentiteit is een deel van de eigen identiteit die bestaat uit herinneringen, ideeën, waarden, gevoelens, betekenissen en opvattingen van gedrag die betrekking hebben op de fysieke instellingen; plaatsidentiteit is een cognitieve database waartegen elke fysieke omgeving wordt ervaren.

te doen naar de harde of de zachte stad, wel zullen we inzicht moeten krijgen in mentale processen die zich in de hoofden van mensen afspelen.

### Neuropsychologische revolutie

In baanbrekend onderzoek<sup>14</sup> is aangetoond dat de rol van het 'onbewuste' een veel prominenter plaats heeft in het menselijk functioneren, dan voorheen werd gedacht. Omdat er veel verwacht werd van het bewuste redeneren, is het gebruikelijk dat methoden van onderzoek zich richten op het inventariseren van bewuste kennis. Dat standpunt lijkt niet langer houdbaar, het bewuste redeneren lijkt steeds vaker een bijrol in te nemen. Opgeslagen kennis waarvan men zich feitelijk niet bewust is, is onze gids bij alledaagse handelingen. Deze kennis wordt geactiveerd door de visuele instructies die alom vertegenwoordigd zijn in de stedelijke ruimte en in de verschijningsvorm van de stad besloten liggen. Dit fenomeen, het ongewild activeren van herinneringen en het terughalen van vroegere ervaringen, activeert een stad die zich in ongewild in ons hoofd heeft genesteld: de intrinsieke stad. Die onbewust opgeslagen kennis is niet te inventariseren met cognitieve vragenlijsten of andere methoden die een appèl doen op het bewuste. Bij het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie van Hogeschool Rotterdam is recent een onderzoeksmethode ontwikkeld die ons toegang verleent tot de onbewuste kennis van mensen over de relatie tussen de stad en stadscultuur<sup>15</sup>. Deze nieuwe methode<sup>c</sup> is gebaseerd op actuele inzichten in de psychologie over de rol van het onbewuste, waarbij een eigenzinnige combinatie van inzichten uit de ontwerpdisciplines, de psychiatrie, de visuele antropologie en de cognitieve psychologie is gebruikt.



### Stad en stadscultuur, een onlosmakelijk geheel

Onderzoek, waarbij deze nieuwe methode is gebruikt, heeft een aantal opvallende zaken aan het licht gebracht. De belangrijkste conclusie is dat de gebouwde stad en stadscultuur onbewust en onlosmakelijk van elkaar in de hoofden van mensen zijn opgeslagen. Bij herhaling wijzen de gegevens uit dat de ruimtelijke inrichting en architectuur in het hoofd van stedelingen, zelfs nadat respondenten een beeld gedurende 2 seconden hadden gezien. Een beeld activeert vrijwel onmiddellijk de symbolische betekenis<sup>d</sup> en de identiteit<sup>e</sup> die

*Fotografie: Marina Meeuwissen*

Naar verwachting geeft het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie, in samenwerking met Instituut Sociale Opleidingen van Hogeschool Rotterdam in september het handboek "Sense of the City" uit. Daarin staat een uitgebreide toelichting en beschrijving van de onderzoeksmethode.

<sup>d</sup> Een selectie van de termen die respondenten noteerden is: 'gezellig, grijs, onpersoonlijk, onveilig, overlast, kleurrijk, betonnen jungle'.

aan de plek zijn toegekend. Dat het niet alleen de gebouwde stad is waaraan mensen betekenissen toekennen, blijkt uit het gegeven dat interventies van andere stedelingen van grote invloed zijn op de symbolische betekenis die mensen toeschrijven aan de stads cultuur. Beelden waarop interventies van bewoners te zien zijn – een schotelantenne, een fiets, een droogrek voor de was of straatvuil – activeren veronderstellingen van bewoners over bewoners, hun identiteit en sociaal-economische klasse. Aan de hand van beelden die alleen de ruimtelijke inrichting en architectuur laten zien, vertellen respondenten welke symbolische betekenis ze aan de plek toekennen, soms aangevuld met een veronderstelling over bewoners. Alle interventies, van welke aard dan ook, die op het eerste oog niets met architectuur of ruimtelijke inrichting te maken hebben, maken eveneens deel uit van het denkbeeld van de stad. Op grond daarvan bepalen mensen de identiteit en het imago van een gebied. Het onderzoek toont aan dat er sprake is van een algemeen sociaal-cultureel beeld van de dynamiek tussen de gebouwde stad en stads cultuur, die deel uitmaken een maatschappelijke geheugen.



Fotografie: Marina Meeuwissen

### De herinnering de baas?

De intrinsieke stad begint zich in ons hoofd te nestelen vanaf de eerste ervaringen in een mensenleven, het maakt deel uit van het sociaal en cultureel kapitaal. Het is een stad die we ons per ongeluk, spelenderwijs eigen maken, een stad die zich blijft ontwikkelen door eigen ervaringen en de verhalen van anderen: die stad is nooit af. Omdat we ons die stad eigen maken zonder dat we daar dagelijks over nadenken, ligt de intrinsieke stad besloten in een ander type geheugenprocessen dan in de kennis die we wél bewust verzamelen. Dat verklaart hoe het kan dat respondenten lang niet altijd de plek conform de werkelijkheid 'herkennen'. Op grond van eerdere ervaringen op andere plekken én virtuele ervaringen – in de media – kennen mensen betekenissen toe aan een plek, waar zij misschien wel nooit geweest zijn.

Een voorbeeld illustreert dit: uit het onderzoek is gebleken dat 80% van de respondenten een beeld van het Rokin **niet** heeft 'herkend' als 'Amsterdam'. Zij meenden een andere plek te herkennen: Vlaardingen, Praag, Brussel, Parijs, Maastricht, Delft, Haarlem, Gent, Nice, Dordrecht, Antwerpen, Marbella, Breda, Barcelona en Rotterdam. Het is overigens een vrij

<sup>e</sup> Een selectie van de termen die respondenten noteerden is: 'zakelijk district, getto, alternatieve buurt, achterbuurt, artistieke wijk, arbeiderswijk'.

consistent gegeven dat mensen een identiteit toekennen aan plekken die zij wellicht nog nooit bezocht hebben en menen te herkennen op grond van eerder ervaringen.



*Fotografie: Marina Meeuwissen*

### **De stad op ooghoogte**

Het lijkt er zelfs op dat die interventies – zeker als zij zich op ooghoogte bevinden – een grotere rol spelen in de activering van mentale processen dan de stedelijke inrichting of de architectuur. Want de informatie van de plint – de stad op ooghoogte – is sterk bepalend voor de aard van de reacties. De ‘stad op ooghoogte’ is het meest prominent in de waarneming. Alles wat er op ooghoogte te zien is beïnvloedt de betekenisverlening, of het nu vuil op straat is, graffiti, een bakfiets, de typologie van geparkeerde auto’s, of het materiaalgebruik. En dan is er het gegeven dat de positieve dan wel negatieve waardering voor de gebouwde stad en de stadscultuur lang niet altijd met elkaar overeenkomt. Dat wil zeggen: als mensen een positieve waardering toekennen aan de gebouwde stad, hoeft niet te betekenen dat zij ook een positieve waardering toekennen aan de symbolische betekenis en de identiteit van die

plek. Een ‘mooi’ gebouw is niet altijd ‘gezellig’.

### **Conclusie**

Het is de stad op ooghoogte die de stad in ons hoofd activeert en die stad in ons hoofd is bepalend voor het succes en of falen van interventies, zowel op het terrein van stadsplanning en fysieke herstructurering als op het terrein van sociaal-economische interventies.

<sup>1</sup> Lynch, Kevin, A. (1960) *The Image of the City*. MIT Press, Cambridge MA.

Lynch, Kevin, A. (1981) *Good City Form*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.

<sup>2</sup> Cullen, G. (1971) *The Concise Townscape*. Paperback edition, Elsevier Ltd. Oxford.

<sup>3</sup> Barker, 1990; Kaplan en Kaplan, in Bell, Paul A., Green, Thomas C., Fisher, Jeffery D., Baum, Andrew (2001)

*Environmental Psychology*. Fifth Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey, London.

<sup>4</sup> Jacobs, Jane (1961) *The Death and Life of Great American Cities*. Random House, New York.

Hajer, M. en Reijndorp, A. (2001) *In search of new public domain. Analysis and Strategy*. NAI Publishers, Rotterdam.

- 
- Reinders, L. (2003) Een supermarkt van wijkconcepten: imago, identiteit en herprofilering in stedelijke vernieuwing. *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*. (9) 6 pp 38-41
- Nio, Ivan, Reijndorp, Arnold, Veldhuis, Wouter. (2009) *Atlas Westelijke tuinsteden Amsterdam*. De geplande en de geleefde stad. Sun –Trancity / EFL Stichting, Amsterdam.
- <sup>5</sup> Zie ook: Alexander et al., 1977.
- Sennett, Richard (1974) *The Fall of Public Man*. Cambridge University Press, Cambridge.
- <sup>6</sup> Bourdieu, Pierre (1989) *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip*. Van Gennep, Amsterdam.
- <sup>7</sup> De Wijs-Mulkens, E. (1999) *Wonen op stand, lifestyles en landschappen van de culturele en economische elite*. Het Spinhuis, Amsterdam.
- Engbersen, G., Snel, E., Weltevrede, A. (2005) *Sociale herovering in Amsterdam en Rotterdam. Een verhaal over twee wijken*. Amsterdam University Press, Amsterdam.
- <sup>8</sup> Proshansky, H. M. & Fabian, A. K. (1987) The development of place identity in the child. In C. S. Weinstein & T. G. David (Eds.), *Spaces for children, the built environment and child development* (pp. 21-40). Plenum Press, New York.
- Despres, C. (1991). The meaning of home: Literature review and directions for further research and theoretical development. *Journal of Architecture and Planning Research* 8 (2), 96-115.
- <sup>9</sup> De Botton, Alain (2006) *De architectuur van het geluk*. Uitgeverij Atlas, Amsterdam, Antwerpen.
- Le Corbusier (2007) *Toward an Architecture*. Francis Lincoln Limited Publishers. Los Angeles.
- <sup>10</sup> Zie ook: Proshansky, et al., (1987).
- <sup>11</sup> Zie ook: Alexander et al., 1977.
- Koolhaas, Rem (1994) *Delerious New York, A Retroactive Manifesto for Manhattan*. The Monacelli Press, NewYork.
- Krupat, E. (1994) *People in Cities. The urban environment and its effects*. Cambirdge Universit Press, Cambridge.
- Rossi, Aldo (2002) *De architectuur van de stad*. Uitgeverij Sun, Nijmegen.
- Nagar, Dinesh, (2006) *Environmental Psychology*. Concept Publishing Company, New Delhi.
- <sup>12</sup> Meeuwisse, M. (2011) *De Stad in Analyse. Ruimte & Maatschappij*. Vlaams-Nederlands tijdschrift voor ruimtelijke vraagstukken. 4, p 7-30 Uitgeverij Garant, België, Leuven.
- Meeuwisse, M. (2012) *Tekeningen: een instrument om de relatie tussen de harde en de zachte stad te onderzoeken?* Ruimte & Maatschappij. Vlaams-Nederlands tijdschrift voor ruimtelijke vraagstukken. Jaargang 3, 4, p 49-74 Uitgeverij Garant, België, Leuven.
- <sup>13</sup> Meeuwisse, M., (2014) *De Intrinsieke Stad. Onderzoek naar het denkbeeld van de stad Rotterdam: de stad die zich in ons hoofd heeft genesteld*. Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie, Hogeschool Rotterdam, Rotterdam.
- <sup>14</sup> Schacter, Daniel L. (2001) *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Schacter, Daniel L. (1996) *De kunst van het geheugen. De herinnering, de hersenen en de geest*. Uitgeverij Anthos, Amsterdam.
- Schacter, D. L. Tulving, E., (1994) *Memory Systems 1994*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Dijksterhuis, Ap (2007). *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam.
- Tiemeijer, W. L. (2011) *Hoe mensen keuzes maken. de psychologie van het beslissen*. Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Kandel, E.R. (2012) *The Age of Insight. The quest to understand the unconscious in art, mind and brain*. Random House, New York.
- <sup>15</sup> Zie ook: Meeuwisse, M., (2014).

## Hogeschool als *engaged university* en vastgoed als buurtwinkel

Wij in plaats van ik

*Anna de Zeeuw*

**Een hogeschool is met buurtwinkels gevestigd in ongebruikelijke locaties zoals een oude flat of een leegstaande lagere school tussen de basisscholen in een aandachtswijk. Bewoners lopen snel binnen en krijgen vanuit daar schoolwerk of taal ondersteuning door studenten. En vanuit deze vestigingen wordt tevens kennis voor de stad verzameld. Hoe werkt dat?**

Wat kunnen kennisinstellingen bijdragen aan hun stad? Grote steden en hun bestuurders hebben in deze tijd te maken met nieuwe uitdagingen. Enerzijds is er steeds minder geld ter beschikking, anderzijds worden ze geconfronteerd met een groter aantal taken. De decentralisatie van de AWBZ, de WMO en Participatiewet heeft enorme gevolgen. Steden krijgen een nog grotere sociale verantwoordelijkheid.

Oplossingen lijken op het eerste gezicht voorhanden. Er is sprake van een razendsnelle kanteling van de samenleving. Bottom-up initiatieven krijgen steeds meer ruimte en de overheden denken, in plaats van in termen van een verzorgingsstaat steeds meer in het kader van een participatiesamenleving. Mensen moeten meer voor elkaar gaan zorgen en met elkaar zaken delen. Onderzoekers waarschuwen er echter voor om de verzorgingsstaatrol niet al te zeer los te laten bijvoorbeeld als het gaat om de aandachtswijken in grote steden. Maar hoe dan? Stadsbestuurders stuiten op problemen: hoe moeten ze de weinige middelen die ze hebben besteden. Aantoonbare effectiviteit van maatregelen, bijvoorbeeld in de sfeer van sociale dienstverlening, is een voortdurende bron van maatschappelijke discussie. Dit alles dwingt stadsbestuurders om steeds slimmer te worden. Veel steden hebben hiervoor een belangrijke *asset* in huis: de kennisinstellingen die daar gevestigd zijn.

Dit artikel gaat in op de vraag hoe bestuurders meer kennis ten behoeve van hun stad kunnen vergaren *en* hoe kennisinstellingen meer bij kunnen dragen aan hun stad. Ook gaat het in op de rol van maatschappelijk vastgoed hierbij. Het is een pleidooi voor slimme samenwerkingsvormen tussen steden en hun kennisinstellingen. En dat betekent veel voor de inzet van maatschappelijk vastgoed.

### **Kennisinstellingen missen kansen**

Steden hebben kennisinstellingen hoog in het vaandel staan en zijn bezig met kennishotspots, campussen of science parks. Terecht, want steden met kennisinstellingen in huis zijn vaak, alleen al vanwege het aantrekken van hoger opgeleiden, succesvol. In de praktijk komt de potentie lang niet altijd uit de verf.



Een van de redenen dat kennisinstellingen met een campus of science park in steden zijn gevestigd, is dat ze willen profiteren van de stedelijke omgeving. Onderzoek laat echter zien dat in het recente verleden de fysieke interactie met de stedelijke omgeving regelmatig knelpunten veroorzaakt. In enkele gevallen leidt dit zelfs wel eens tot (parkeer)overlast of onveilige gebieden.

Dan worden er kansen gemist: campussen van hogescholen en universiteiten zouden niet alleen voor hun gebruikers aantrekkelijk moeten zijn of goed bereikbaar. Ze zouden ook veel waarde kunnen toevoegen aan de stad en buurt in economisch en sociaal opzicht.

#### **Voorbeelden van fysieke, economische en sociale integratie van kennisinstellingen**

<b>Fysieke integratie:</b>	connectie met de architectuur en invloed op de identiteit van de plaats in de stad.
<b>Economische integratie:</b>	bijdragen aan perspectieven voor business in de omgeving en starters tot en met invloed op de vastgoedprijzen.
<b>Sociaal:</b>	links met lokale scholen, bijdrage aan de lokale community, het creëren van ontmoetingsplaatsen en service voor bewoners.

Zo kunnen ze een aanjagersfunctie voor de stad vervullen. Wat hierbij volgens HvA lector Kennis in de stad (Winden, W. van, creating Knowledge hotspots in the city, 2012, HvA) helpt is dat kennisthema's aansluiten op de doelstellingen van de stad en dat dit duidelijk zichtbaar is. Ook het mengen van faciliteiten zoals winkels, horeca en woonfuncties helpt. Goede kenniscentra kunnen interessante activiteiten aantrekken en versnellingskamers zijn voor start up bedrijven in de stad.

#### **Hoe kunnen kennisinstellingen fysiek beter integreren in hun stad?**

Veel kennisinstellingen laten daarnaast door alleen op hun campus te focussen kansen liggen. Hoger onderwijsinstellingen bijvoorbeeld hebben door marktwerkingsbeleid van de overheid, marktdenken en fusies de nadruk gelegd op 'efficiency' en centralisatie van huisvesting door campusvorming (Zeeuw, de, Perepties van marktkwerking en kwaliteit 2012, Wolf publishers). Dit kan echter *schijnefficiency* zijn: in een tijd waarin de stad wemelt van leegstaande kantoren en maatschappelijk vastgoed kan men er niet meer omheen: de kansen voor kennisinstellingen liggen het oprapen om iets voor de stedelingen te betekenen in de stadsbuurten, vanuit - vaak kleinschalig - leegstaand vastgoed. Dit mes snijdt aan twee kanten: juist kleinschaligheid en kleinschalige vestigingen in de stad brengen, eventueel in aanvulling op de campussen, de menselijke maat ook terug in het onderwijs. Waar docent en student

gezamenlijk koffiezetten is het ijs heel snel gebroken. Anders dan in grote anonieme schoolgebouwen en campussen en stellen studenten zich beter open voor kennisoverdracht.

## Verdergaand samenwerken tussen steden en kennisinstellingen: op inhoud

Nog verdergaande integratie ontstaat doordat stadsbestuurders en hun kennisinstellingen niet alleen economisch en fysiek maar ook in toenemende mate op inhoudelijk vlak met elkaar en andere partners in de stad gaan samenwerken. Ook *dit* is kanteling van de samenleving en participatie; de gemeente staat niet meer centraal maar er zijn verschillende partijen die met elkaar samenwerken. Het stadsbestuur is daarbij gericht op faciliteren in plaats van verzorgen.

### Voorbeeld: Langdurige samenwerking binnen Amsterdam

De gemeente Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam (HvA) hebben er voor gekozen om nauw met elkaar samen te werken. De HvA heeft hiertoe recent *fieldlabs* opgericht waar onderzoek en activiteiten van de hogeschool continu geëvalueerd en ontwikkeld worden in dialoog met de stadsdelen en partners in de stad. Concreet: Kennis van lectoraten wordt zo gecombineerd met praktische hulpverlening. Onderstaand is als voorbeeld de wijze van samenwerking in stadsdeel Nieuwwest van de gemeente Amsterdam beschreven.

De **HvA** heeft de samenwerking met **Nieuw-West** gefocust op twee zones in Nieuw-West. In de noordelijke zone is armoede het grootste probleem. In de zuidelijk zone is er te weinig sociale samenhang: de ontwikkelingen in deze buurt hebben ervoor gezorgd dat bewoners weinig met elkaar verbonden zijn, eenzaamheid komt er veel voor. Stadsdeelvoorzitter Achmed Baâdoud: 'Het is een goede ontwikkeling dat externe partners met hun eigen expertise bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken in de wijk. Door deze slimme samenwerking ontstaat een win-winsituatie.' In Nederland is het voor het eerst dat een onderwijsinstelling als 'engaged university' een copartnerschap vormt met de stad. Het stadsdeel staat voor twee grote uitdagingen: armoede, en een gebrek aan sociale samenhang onder bewoners. Negen onderzoekers en lectoren van de HvA hebben hiervoor een projectvoorstel gepitcht, daarvan zijn de beste geselecteerd. Een voorbeeld is het keukentafelproject, waarbij HvA-studenten kinderen uit groep 3 t/m 5 thuis bij het leren ondersteunen. Voor de projecten is financiering beschikbaar gesteld vanuit de HvA en het stadsdeel. Er vindt in deze projecten op vernieuwende wijze hulpverlening in wijken plaats en tegelijkertijd wordt kennis op dit gebied opgebouwd (HvA Urban management, 2014).

Studenten leren door hierin te participeren *en* raken maatschappelijk betrokken, ze zien wat er zich in de stad afspeelt. Tegelijkertijd wordt er continu nagedacht over de ontwikkeling van losse 'aanbodgerichte' projecten van de hogeschool tot 'vraaggestuurde' projecten met concrete deliverables, Hierbij wordt zorgvuldig voortgebouwd op bestaande kennis en partijen. Deze fieldlabs zijn verankerd in langjarige overeenkomsten met oa. stadsdelen, een

integrale gebiedsgerichte benadering hebben. Hierbij is er ruimte voor verschillen tussen stadsdelen.

### **De waarde van kleinschalige buurtwinkelvestigingen**

De fieldlabs zijn deels gefaciliteerd door buurtwinkelvestigingen in verschillende stadsdelen zoals de kleinschalige BOOT-vestigingen (Buurtwinkel voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling) van de Hogeschool van Amsterdam verspreid door de stad, die verbindingen aangaan met de omliggende wijken. Deze vestigingen bestaan overigens al langer: In de afgelopen twee jaar hebben ruim 700 studenten via BOOT bijgedragen aan de sociaal economische positie in de Amsterdamse aandachtswijken (zie ook [www.boot-hva.nl](http://www.boot-hva.nl)). De vestigingen zijn bijvoorbeeld een oude bijlmerflat of een leegstaande lagere school tussen de basisscholen in een aandachtswijk. Mensen lopen snel binnen en krijgen vanuit daar schoolwerk of taal ondersteuning.

### **Toekomst: wij in plaats van ik**

De ontwikkeling dat binnen grote steden steeds meer wordt samengewerkt is niet meer te stuiten. Bij slimme samenwerking – zoals het delen van kennis en netwerken - is er sprake van een uitruil. Door elkaar beter te leren kennen zien we ook waar men elkaar kan helpen. De term *deeleconomie* komt op. In het voorbeeld krijgt het concreet gestalte wat dat kan inhouden:

- De student doet door zijn stad te helpen kennis, ervaring op *en* ziet hoe hij wat kan betekenen.
- De bewoners krijgen er ondersteuning voor terug,
- Het leegstaande maatschappelijk vastgoed van de stad wordt gebruikt,
- De docent krijgt een goede leeromgeving,
- De onderzoeker maakt gebruik van informatie en netwerk van de stad, en geeft de stad op haar beurt aanvullende kennis.

Bij deze slimme samenwerking is een duidelijke regierol en samenwerking tussen organisaties essentieel. Hierbij is het van belang te kijken wordt in een groter perspectief dan alleen de persoonlijke doelen. Ook hier is het *wij* in plaats van *ik*.

## De Levende Stad biedt maatschappelijk vastgoed nieuw perspectief

Leegstand is niet maatschappelijk verantwoord

*Elma van Beek – Vlaanderen Oldenzeel*

Mensen ontmoeten elkaar in de foyer van het theater, ontwikkelen zich op school, beoefenen een hobby in het buurthuis of bezoeken een familielid in het ziekenhuis. Maatschappelijk vastgoed speelt een sleutelrol bij het leven in de stad. Verantwoord beheer van dit vastgoed kan die stad helpen om tot leven te komen. In dit artikel komen drie aspecten aan de orde van maatschappelijk verantwoord vastgoedbeheer in een Levende Stad. Het eerste is de definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen, want drie p's is er één te weinig. Het tweede is het anticiperen op veranderingen in de toekomst, omdat een Levende Stad voortdurend in beweging is. En het derde is een aandachtspunt dat daaruit voortvloeit: hoe te handelen als leegstand optreedt in een pand met een maatschappelijke functie?



*Foto: Maatschappelijk vastgoed als drager van het leven in de stad: hier ontmoeten we elkaar en geven we onze verhalen door. (foto: Wil Groenhuijsen)*

Een stad is een levend organisme, een systeem dat groeit en zich ontwikkelt, zodat het een prettige leefomgeving kan vormen. Voorwaarde daarvoor is, dat de interne processen van dat systeem goed functioneren. Dat wil zeggen, dat de bebouwing en infrastructuur voorzien in de

behoeften van de inwoners. Woonwijken, bedrijventerreinen, parken, straten en pleinen, watersysteem en internet, allemaal dienen zij het leven in de stad. Dat geldt niet in het minst voor maatschappelijk vastgoed. Gekoppeld aan betekenisvolle openbare ruimten vormen scholen, religieuze en zorginstellingen, culturele voorzieningen en sportcentra dé locaties waar mensen elkaar ontmoeten, voor elkaar zorgen en zichzelf ontwikkelen.

## **Maatschappelijke functies: zenuwstelsel van een levend systeem**

Vanuit dit oogpunt functioneert een Levende Stad zelf als een maatschappelijk verantwoorde onderneming. MVO en de Levende Stad zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en maatschappelijk vastgoed is de verbindende schakel. Dat betekent dat de eigenaren, exploitanten, beheerders en gebruikers van maatschappelijk vastgoed niet alleen verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen boekhouding. Een ingreep in maatschappelijk vastgoed betekent een verandering in het zenuwstelsel van het levende stedelijke systeem. Het opvangen van de gevolgen die zo'n verandering met zich meebrengt is alleen mogelijk met een integrale visie op het niveau van dat systeem.

Maar wat betekent dat? Welke verantwoordelijkheden dragen de eigenaren van deze gebouwen? En hoe kunnen zij in de toekomst hun onderneming en het daarbij behorende vastgoed op een verantwoorde manier voortzetten?

In een Levende Stad zijn ondernemingen maatschappelijk verantwoord. Maatschappelijk vastgoed vormt de bron en katalysator van dit soort ondernemingen. Dat betekent dat de duurzaamheid van de gebouwen zich in verschillende dimensies uitstrekt:

- het vastgoed huisvest maatschappelijke ondernemingen met een verantwoorde bedrijfsvoering;
- de gebouwen staan open voor ontmoeting en uitwisseling van functies en personen;
- het 'vastgoed' is flexibel, dus in staat te veranderen in de tijd;
- de panden zijn zelf 'duurzaam' gebouwd.

Een gebouw is maatschappelijk verantwoord neer te zetten en te exploiteren, maar bij maatschappelijk vastgoed gaat het idee van MVO verder dan dat. De functies in het pand dragen bij aan een betere samenleving en maatschappelijk verantwoorde uitvoering van die functies maakt dat de stad tot leven komt. De visie verandert van: 'de samenleving heeft behoefte aan een school en die school heeft behoefte aan een pand', in: 'voor een Levende Stad is voldoende ruimte nodig voor ontwikkeling van de inwoners'. Deze verbreding van het perspectief opent de deur naar samenwerking tussen verschillende partijen en het huisvesten van uiteenlopende functies op een plek. Het concept van de brede school past hier bijvoorbeeld uitstekend in.

## MVO: vier maal P

In een Levende Stad<sup>1</sup> dienen de processen een allesomvattend doel: het bevorderen van het leven in de stad. Dat betekent dat de stad de mensen uitdaagt om gezond te leven, zich te ontwikkelen en een bijdrage te leveren aan het leven in de stad. Dat laatste gebeurt door met iedere ingreep meervoudige waarden<sup>2</sup> te creëren. Door de meervoudige waarden van het maatschappelijk vastgoed in beeld te brengen, worden andere dan financiële waarden zichtbaar en bespreekbaar. Dit biedt mogelijkheden deze waarden ook verder te ontwikkelen. Die waarden zijn: sociale waarden (people), ecologische of milieuwaarden (planet), economische waarden (profit) én culturele waarden. Wat houdt die laatste in?

Cultuur is verhalen vertellen. In musea beelden we ze uit, in theaters geven we ze een podium, in schouwburgen brengen we ze ten gehore, in bibliotheken lenen we ze uit, in archieven bewaren we ze zorgvuldig en op scholen geven we ze door aan de volgende generatie. Maatschappelijk vastgoed is dus onlosmakelijk verbonden met het creëren van culturele waarden. Niet alleen vanwege de functie van het pand zelf, maar ook wat betreft de context. Als het gaat om bouwen aan de stad, wordt culturele waardecreatie aangeduid met 'place'.

Op alle processen in een Levende Stad zijn die vier p's – people, planet, profit, place – van toepassing. Die meervoudige waardecreatie vindt plaats op een plek, een plek in de levende stad. De culturele waarden, die zijn vertegenwoordigd door de 'p' van place, staan voor de identiteit van die plek. Juist vastgoed met een maatschappelijke functie heeft hierin een essentiële dubbelrol. Scholen, zorgcomplexen en ontmoetingscentra spelen een hoofdrol als het gaat om herkenbaarheid in de buurt. Door hen een bijzondere uitstraling te geven, dragen ze bij aan de identiteit van de locatie. Maar dat is het niet alleen. Ook theaters, scholen met kunst- en cultuuropleidingen, bibliotheken en schouwburgen behoren tot maatschappelijk vastgoed. Met hun veelal iconische architectuur dragen juist deze functies bij aan de culturele identiteit van de samenleving.

## MVO: anticiperen op veranderingen

Een belangrijk kenmerk van een Levende Stad is dat die zich aanpast aan de ontwikkelingen in de maatschappij. Het anticiperen op de veranderingen die zich voordoen in de toekomst is voor de Levende Stad daarom een belangrijk aspect van MVO. Dit geldt zeker ook voor het vastgoed. De snelle veranderingen hebben van de afdeling vastgoedbeheer een ondernemer gemaakt die constant moet schakelen tussen behoeften, kansen, bedreigingen en financiën. Daarbij wordt er verwacht dat dit ook nog eens maatschappelijk verantwoord wordt uitgevoerd. De theorie van de Levende Stad biedt de verantwoordelijke partijen de

<sup>1</sup> Beek – Vlaanderen Oldenzeel, W.A. van (2012) *Levende stad, stad om in te leven – cyclische processen voor duurzame stedenbouw in de praktijk* Wageningen: Uitgeverij Blauwdruk

<sup>2</sup> Jonkers, H.L. et al (2011) *Mensbeeld, cultuur kennis en beschaving – creative commons*

mogelijkheid om deze veranderingen op een samenhangende en onderbouwde manier duurzaam aan te pakken.

Nederland bezuinigt op maatschappelijk vastgoed en de gebruikers merken dat omdat de functies in deze gebouwen veelal verschromen of zelfs helemaal verdwijnen. Daar komt iets anders voor terug, ook als reactie op de individualisering van de samenleving: een tijdperk van zelforganisatie breekt aan<sup>3</sup>. Nederland is relatief hoog opgeleid en goed geïnformeerd. Iedereen staat met iedereen in verbinding. Het is de kunst op die trend in te spelen met het areaal aan gebouwen dat valt onder de noemer 'maatschappelijk vastgoed'. Wat betekent dat voor die gebouwen? Een mogelijk antwoord op die vraag is een afnemende behoefte aan formele, monofunctionele accommodaties. Mensen vinden elkaar sneller via internet en sociale media en zullen voor hun fysieke ontmoetingen meer gebruik maken van een breed palet aan informele plekken. Een andere trend is dat senioren langer in hun eigen huis kunnen wonen doordat zij met iedereen in contact kunnen komen. Daarnaast ondergaat het onderwijs, en met name het hoger en academisch onderwijs een verschuiving van klassikaal naar internet. Dat maakt het klaslokaal en de bekende leraar voor de klas niet overbodig, maar de huisvestingsvraag verandert wel, zij het in een proces van jaren.

De maatschappij verandert voortdurend en ontwikkelt zich onder invloed van verschillende factoren. Maatschappelijke trends zijn zo'n factor, maar politieke beslissingen op Rijksniveau ook. De verschuiving van de verantwoordelijkheid voor uitvoering van de Awbz en de Wmo naar gemeenten, en de nieuwe Participatiewet hebben hier in de nabije toekomst grote invloed op. Gemeenten sluiten allianties met zorgverlenende bedrijven en de vorm en mate waarin zorg worden geleverd, zijn aan ingrijpende veranderingen onderhevig. De verwachting is, dat ook hier gevolgen voor de huisvestingsvraag niet zullen uitblijven. Tenslotte verandert de top-down gerichte exploitatie van vastgoed door grote (overheids)instellingen in slimme coalities van bedrijven, overheden en organisaties. Zij werken samen in gelijkwaardige verhoudingen en opereren op basis van nieuwe verdienmodellen.

Een maatschappelijk verantwoorde ontwikkeling levert voor dit soort nieuwe uitdagingen een houdbare oplossing. Bij het inspelen op die veranderingen zijn multifunctionele accommodaties in het voordeel. Zulke complexen richten zich op hun omgeving en nodigen mensen uit om hun bijdrage te leveren.

## **Leegstand is niet maatschappelijk verantwoord**

De laatste jaren zijn veel gemeenten bezig hun vastgoed af te stoten. Daarnaast is er een rijk arsenaal aan maatschappelijk vastgoed waarbij de functies nu zo sterk afwijken van het oorspronkelijke gebruik, dat de gebouwen niet meer voldoen. Nieuwbouw lijkt dan vaak de meest logische oplossing, maar het leegstaande pand dat achterblijft kan grote negatieve gevolgen hebben voor de omgeving. Dat is bij uitstek het geval als het om maatschappelijk

---

<sup>3</sup> Boland, C et al (2013) *Trendrede 2014*

vastgoed gaat, omdat de omwonenden het ontbreken van een functie daadwerkelijk als een gemis ervaren. Dat gemis komt bij de bekende nadelen die langdurige leegstand met zich meebrengt, zoals sociale onveiligheid, dreigende verloedering en dalende vastgoedwaarden. Daarom past het laten leegstaan van een gebouw dat eerder een publieke functie had, niet bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zowel de eigenaar van zo'n pand als de vertrekkende gebruiker dragen hierin verantwoordelijkheid.

Bij het ontdekken van het nieuwe leven van het gebouw zijn creatieve oplossingen geoorloofd. Het stempel 'maatschappelijk' hoeft daarbij geen belemmering te vormen. Het is de kunst juist de meerwaarde van dat maatschappelijk karakter uit te buiten. Omwonenden zijn al gewend de locatie als ontmoetingsplek te beschouwen en de buitenruimte is vaak al als zodanig ingericht. Dat kan een vliegende start betekenen voor een horecagelegenheid, kinderopvang of medisch collectief. Het kan wel zijn dat een wijziging van het bestemmingsplan nodig is. Voor een soepele verandering van functie is een goede relatie met de buurt van belang. Door goed samen te werken met de omgeving blijken er veelal meer mogelijkheden dan bedreigingen te zijn. Bijvoorbeeld als een voormalig bejaardentehuis transformeert tot broedplaats voor startende bedrijven in de buurt. Denk hierbij aan kleinschalige bedrijven die dicht bij huis gevestigd kunnen worden. Dit kan zelfs kleinschalige maakindustrie zijn. De werkplaats komt daarmee weer terug in de wijk en brengt de wijk overdag tot leven waar deze normaal tijdens werktijden leeg en stil is. Zo is meervoudige waardecreatie mogelijk bij de functionele verbreding van het maatschappelijk vastgoed.

Welk type functie op de betreffende locatie het meest geschikt is, hangt af van de visie op het systeem waar het maatschappelijk vastgoed deel van uitmaakt. Op sommige locaties kan de leiding van een krimpende school het gebouw prima afstoten en laten transformeren tot woningen. Maar een strategisch in het centrum van een buurt gepositioneerd buurthuis laat een dramatische leegte achter, die de sfeer in de hele wijk kan aantasten.

Om op grip te krijgen op deze materie is een visie op systeemniveau onontbeerlijk. Daarmee ontstaat de mogelijkheid regie over het veranderende vastgoedareaal te voeren. Afhankelijk van de betrokken partijen, eigenaren én gebruikers, overheden én bedrijven, is zo een robuuste structuur op stadsniveau op te bouwen.

Een structuur die de eigenheid van de stad weerspiegelt en waarin de verhalen van de stad worden gekoesterd en doorgegeven. Met een nauwe samenwerking tussen de partijen en een bedrijfsmatig gezonde exploitatie kan het maatschappelijk vastgoed ook in de toekomst, met een minimum aan leegstand de stadsbewoners uitdagen gezond te leven, zich te ontwikkelen en anderen verder te helpen. Dat is maatschappelijk verantwoord ondernemen in een Levende Stad.





Onderzoek zal winnen aan precisie indien wordt gecontroleerd voor kwaliteitsverschillen van maatschappelijk vastgoed middels het gebruik van hedonische prijsmodellen.

**Paul Elhorst**

Niet iedereen heeft dezelfde gevoelens bij de woorden: duurzaam, groen, sociaal en ethiek. Overmatig gebruik leidt tot snelle slijtage. In geval van gedwongen duurzaamheid kan van economische waarde geen sprake zijn. Waarden blijft waarden, zoals Prediker al wist: “er is niets nieuws onder de zon.”

**Jan**

Of een inperking van het fenomeen maatschappelijk vastgoed de belastingplicht van woningcorporaties zal raken, staat op dit moment nog niet vast.

**Jurrien van der Heijden en Susanne Oeveres**

Waar voorheen vanuit beschikbare budgetten werd geacteerd, moet nu gepresteerd worden op optimalisatie van de zorgexploitatie in combinatie met het in te zetten vastgoed.

**Sake van den Berg en Karin van Dijk**

Sleutelwoorden voor een mogelijke aanpak van het Duurzaam Meerjaren Onderhoud zijn: flexibilisering, kostenbesparing, standaardisering van contractsvorming, alsmede versnelling en vereenvoudiging van aanbestedingsprocedures.

**Rinald van der Wal en Caroline Weebers-Vrenken**

Gemeente Slochteren zet in op duurzaamheid van niet-gemeentelijk maatschappelijk vastgoed.

**Coen van Atten**

# **VII**

## **Financieel**



## Prijsinteractie van maatschappelijk vastgoed tussen gemeenten

Kwaliteitsverschillen door gebruik van hedonische prijsmodellen

*Paul Elhorst*

Inwoners van Nederland beklagen zich regelmatig over lokale belastingen voor onroerend goed, paspoorten, parkeren, e.d. Als gemeenten op grote schaal huurprijzen introduceren of bestaande huurprijzen verhogen voor het gebruik van maatschappelijk vastgoed, om zo hun bezittingen efficiënter te beheren en de begroting sluitend te krijgen, conform de lectorale rede van Jan Veuger (2013), zal naar verwachting ook op dit vlak ontevredenheid onder de bevolking ontstaan. Dit komt doordat de huurprijs die betaald moet worden voor het gebruik van maatschappelijk vastgoed, zoals de huur van een gemeentelijke sporthal door de plaatselijke sportvereniging, als een vorm van belasting wordt ervaren. Er is echter één belangrijk fenomeen, de verontwaardiging wordt als regel minder als blijkt dat de huurprijzen in omliggende gemeenten nog hoger liggen.

Dit gedrag om tarieven af te spiegelen aan die van omliggende gemeenten is te verklaren uit asymmetrische informatie. Burgers kennen de productiefunctie van lokale publieke voorzieningen niet en zijn daarom niet in staat om te beoordelen welke tarieven nodig zijn om een bepaald niveau van voorzieningen te realiseren en efficiënt te beheren. Mogelijk wordt ook geld verspild, wenden lokale politici geld aan voor eigen gewin, bijvoorbeeld voor een nieuw of overdadig ingericht stadhuis, of worden deze belastingen gebruikt om de begroting sluitend te krijgen. Omdat niet kan worden waargenomen hoeveel middelen anders dan voor marktconforme prijsvorming op deze manier verloren gaan, gebruiken burgers de tarieven waargenomen in omliggende gemeenten als richtsnoer. Blijkt dat lokale politici tarieven kiezen die relatief gezien uit de pas lopen, dan kan dat aanleiding zijn om bij de volgende lokale verkiezingen op een andere politieke partij te stemmen. Voorts kan voor bepaalde activiteiten worden uitgeweken naar een naburige gemeente.

Politici kennen de productiefunctie van lokale publieke voorzieningen wel en zijn zich bovendien bewust van dit gedrag van hun burgers. Als zij geld verspillen of aanwenden voor eigen gewin kunnen zij proberen dit te verbergen door voor de belangrijkste tarieven gunstig af te steken ten opzichte van de buurgemeenten teneinde op deze manier hun kans op herverkiezing te vergroten of het aantal zetels voor hun politieke partij veilig te stellen. Dit wordt maatstafconcurrentie genoemd.

### OZB-tarieven

Zou maatstafconcurrentie in Nederland een rol spelen? Ranglijsten met lokale lasten vinden gretig aftrek bij de media en wethouders komen niet graag voor de televisiecamera uitleggen

waarom zij hoog op de lijst staan. Om het bestaan van maatstafconcurrentie aan te tonen, is het echter niet voldoende om te laten zien dat tarieven mede afhangen van die bij buurgemeenten. Dit kan immers ook andere oorzaken hebben, zoals concurrentie. Er moet daarom ook een verband worden aangetoond met het politieke proces.

Interactie tussen gemeenten bij de vaststelling van gemeentelijke tarieven van publieke goederen kan worden gemodelleerd in de vorm van een ruimtelijk econometrisch model (Anselin, 1988):

$$Y = \rho WY + X\beta + \varepsilon.$$

Hierbij is  $Y$  een vector van het tarief in elke gemeente en staat  $W$  voor een matrix met ruimtelijke gewichten, die de positie van de gemeenten ten opzichte van elkaar weergeven. Dit kan een matrix zijn die aangeeft welke gemeenten fysiek aan elkaar grenzen, maar ook welke gemeenten regelmatig overleg met elkaar voeren, bijvoorbeeld in de G50. De matrix  $W$  wordt doorgaans over de rijen gestandaardiseerd, zodat  $WY$  een gewogen gemiddelde oplevert van de tarieven in andere gemeenten. De coëfficiënt  $\rho$  geeft aan hoe sterk tarieven op elkaar reageren. Omdat de ruimtelijke interactie endogeen is, de vector met de variabelen  $Y$  staat zowel aan de linkerkant als aan de rechterkant van de vergelijking, kunnen de coëfficiënten van dit model alleen zuiver geschat worden als gebruik wordt gemaakt van instrumentele variabelen of de methode van maximum likelihood (Anselin, 1988)

Maarten Allers en Paul Elhorst (2005), respectievelijk van het Centrum voor onderzoek van de economie van lagere overheden (COELO) en van de Rijksuniversiteit Groningen, hebben een dergelijk model geschat voor het OZB-tarief van 496 Nederlandse gemeenten in 2002 en vonden een coëfficiënt van de ruimtelijke interactieterm ( $\rho$ ) van 0,35 en bijbehorende  $t$ -waarde van 7,96. Dit betekent dat gemeenten met burens die een 10 procent hoger (of lager) OZB-tarief hebben, zelf ook een 3 à 4 procent hoger (lager) tarief kiezen. Om na te gaan of maatstafconcurrentie en daarmee het politieke proces het mechanisme achter de fiscale beleidsinteractie is, hebben zij de gemeenten vervolgens in twee groepen verdeeld: gemeenten waar het college een ruime meerderheid achter zich wist in de gemeenteraad, en gemeenten waar dit niet zo was. De gedachte is dat als maatstafconcurrentie de oorzaak was, bestuurders zich meer van de tarieven in buurgemeenten zullen aantrekken naarmate hun politieke positie wankeler is. Door het ruimtelijk econometrisch model te schatten met voor beide groepen een aparte ruimtelijke interactieparameter bleek dat inderdaad het geval. Bij gemeenten waar het college een ruime meerderheid had bleek de ruimtelijke interactiecoëfficiënt significant lager dan in gemeenten met een krappe meerderheid: 0,19 versus 0,40. Dit verschil deed zich voor vanaf een meerderheid van zo'n 70 procent. Opvallend is echter dat ook voor gemeenten met een ruime collegemeerderheid het belastingtarief nog steeds afhangt van dat bij buurgemeenten.

## Verfijningen

Er zijn twee redenen te bedenken waarom deze interactieparameter, met name voor gemeenten met een ruime collegemeerderheid, verder dient te worden bijgesteld. De eerste reden is dat elke gemeente aan een budgetverplichting is gehouden: de uitgaven en de inkomsten dienen met elkaar in balans te zijn. Politici kunnen wel proberen gunstig af te steken ten opzichte van buurgemeenten voor een bepaalde belastingcategorie, maar dit zal vanwege de budgetrestrictie onvermijdelijk gevolgen hebben voor een andere belastingcategorie. Om de mate van interactie tussen gemeenten vast te stellen kan daarom niet volstaan worden met een onderzoek naar slechts één categorie, maar zullen alle categorieën in een simultaan model moeten worden samengebracht. Maarten Allers en Paul Elhorst (2011) hebben daartoe het Linear Expenditure System (LES), waarin de budgetrestrictie een centraal onderdeel vormt, uitgebouwd met een ruimtelijke interactieterm in elke vergelijking. Vervolgens is dit model geschat voor zeven verschillende categorieën. Hieruit bleek dat de interactieparameters gemiddeld genomen met 35% worden onderschat als geen rekening wordt gehouden met de budgetrestrictie.

Een tweede mogelijke reden voor bijstelling is dat voorgaande studies zijn gebaseerd op cross-sectie data en daarom niet kunnen controleren voor ruimtelijke en tijdspecifieke vaste effecten (fixed effects). Ruimtelijk vaste effecten controleren voor alle lokale effecten die niet over de tijd variëren, zoals lokale verschillen in preferenties voor publieke goederen en in politieke omstandigheden, en die als ze niet worden meegenomen zoals in een studie op basis van cross-sectie data kunnen leiden tot vertekeningen in de schattingsresultaten. Tijdspecifieke effecten op hun beurt controleren voor alle effecten in een bepaalde tijdsperiode die voor alle gemeenten identiek zijn, zoals conjuncturele omstandigheden en politieke ontwikkelingen in de nationale politiek, en die als ze niet worden meegenomen zoals in een studie op basis van tijdreeksen kunnen leiden tot vertekeningen in de schattingsresultaten. Uit een onderzoek dat Paul Elhorst en Sandy Fréret (2009), de laatste van de universiteit van Rennes, hebben gedaan naar publieke bestedingen ten behoeve van armoedebestrijding in 93 Franse departementen over de periode 1992-2000 is gebleken dat deze vaste effecten belangrijk zijn. Als ze worden weggelaten dan blijkt dat departementen 28 cent meer gaan uitgeven aan armoedebestrijding als omringende departementen daaraan 1 euro meer besteden. Als de statistisch significant gebleken vaste effecten echter wel worden meegenomen daalt deze interactieparameter tot 8 cent. Voorts blijkt ook in Frankrijk sprake te zijn van maatstafconcurrentie. Als politici in departementen zich gesteund weten door een politieke meerderheid die kleiner is dan 75% dan stijgt deze interactieparameter tot 17 cent, terwijl als ze zich gesteund weten door een politieke meerderheid die groter is dan 75% deze interactieparameter daalt tot een insignificant getal van 3 cent. Met name het laatste is meer in lijn met datgene dat men zou mogen verwachten. Als politici over zo'n grote meerderheid beschikken, hoeven ze zich nauwelijks nog zorgen te maken over hun herverkiezing en is er geen reden de lokale uitgaven aan publieke voorzieningen af te stemmen op die van de burens.

Ranglijsten voor de huurprijzen voor het gebruik van maatschappelijk vastgoed bestaan nog niet, maar als dit een trend wordt, is dat slechts een kwestie van tijd. Een aanvankelijke moeilijkheid zijn de kwaliteitsverschillen tussen maatschappelijk vastgoed. De ene sporthal is de andere niet en ook de uren van de dag waarop sporthallen gehuurd kunnen worden is belang zijn voor de hoogte van de huurprijs. Onderzoek naar huizenprijzen heeft echter laten zien dat voor deze kwaliteitsverschillen gecontroleerd kan worden middels het gebruik van hedonische prijsmodellen, waarna alsnog ruimtelijke interactie-effecten toegevoegd en onderzocht kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Lea Eilers (2012) naar prijsvorming van woningen in Hamburg.

## **Conclusie**

De leeropdracht voor het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed ingesteld aan de Hanzehogeschool Groningen is gericht op het ontwikkelen en toepassen van een nieuwe theorie voor gemeenten met maatschappelijk vastgoed ter bevordering van de sociale cohesie (Veuger, 2013). Dit artikel heeft bouwstenen aangedragen voor een dergelijke theorie.

Onderzoek naar de mate van huurprijsinteractie van maatschappelijk vastgoed zal winnen aan precisie als verschillende belastingcategorieën vanwege de gemeentelijke budgetrestrictie in een simultaan model bestudeerd worden en wanneer wordt gecontroleerd voor ruimtelijke en tijdspecifieke vaste effecten. Dit laatste vereist dat waarnemingen worden verzameld voor meerdere gemeenten over de tijd. Voorts zal dit onderzoek winnen aan precisie indien wordt gecontroleerd voor kwaliteitsverschillen van maatschappelijk vastgoed middels het gebruik van hedonische prijsmodellen.

---

## **Bronnen**

- Anselin L. (1988) *Spatial Econometrics: Methods and Models*. Kluwer, Dordrecht.
- Allers M.A., Elhorst J.P. (2005) Tax Mimicking and Yardstick Competition Among Local Governments in the Netherlands. *International Tax and Public Finance* 12, 493-513.
- Allers M.A., Elhorst J.P. (2011) A simultaneous equations model of fiscal policy interactions. *Journal of Regional Science* 51: 271-291.
- Eilers, L. (2012) *Spatial dependence in real estate data; Apartment offering prices in Hamburg*. Rijksuniversiteit Groningen, scriptie master Economics.
- Elhorst J.P., Fréret S. (2009) Evidence of political yardstick competition in France using a two-regime spatial Durbin model with fixed effects. *Journal of Regional Science* 49: 931-951.
- Veuger J. (2013) *Denken in waarden. Lectorale Rede Maatschappelijk Vastgoed, Hanze Kenniscentra, Groningen*.

## Waarderen van maatschappelijk vastgoed (N)iets nieuws onder de zon?

*Jan Vis*

De begrippen waarde en prijs worden in het dagelijks leven vaak als synoniem gebruikt. Vervelende misverstanden zijn het gevolg. Valt borreltafelpraat in het clubhuis nog te tolereren, vakmensen doen er goed aan zich daar verre van te houden. Bij het stellen van de vraag 'wat is dit waard?' volgt veelal 'wat de gek ervoor geeft!' als antwoord. Hieruit blijkt een fundamenteel gebrek aan vakkennis. De begrippen waarde en prijs hebben in de economie een specifieke betekenis. Wat mensen, al dan niet in het volle bezit van hun geestvermogens, voor een object betalen wordt in de economische wetenschap met het begrip prijs aangeduid. De constatering dat mensen bereid zijn voor objecten te betalen kan worden verklaard door uit te gaan van de gedachte dat het verkregen object waarde vertegenwoordigt. Het is niet verstandig over prijzen te praten (of ze te registreren) als je geen idee hebt over de waarde. Economisten bestuderen het menselijk handelen. Praxeologen verklaren dat handelen door op te merken dat mensen acteren ten einde hun positie of situatie te verbeteren. Mensen verwachten - van weten kan, gezien ons onvermogen om in de toekomst te kijken, geen sprake zijn - dat door de beoogde handeling hun positie of situatie zal veranderen. Daaruit volgt dat het begrip economische waarde alleen vanuit het handelend individu kan worden begrepen. Waarde is per definitie subjectief.

### Maatschappelijk vastgoed

Voor de samenleving, omgang en verkeer der mensen, wordt wel het woord maatschappij gebruikt. Een blik naar buiten leert ons dat onroerend goed binnen de samenleving een uiterst belangrijke rol speelt. Het aanwezige vastgoed vervult per definitie een maatschappelijke functie. Ooit moet iemand daar waarde aan hebben gehecht. Het woord maatschappelijk heeft langzamerhand ook nog een andere, tamelijk vage, betekenis gekregen. Maatschappelijk is dan gekoppeld aan ondernemen. Zo hanteert de Sociaal-Economische Raad (SER) de definitie: *"Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in de drie dimensies people, planet en profit, gecombineerd met de bereidheid de dialoog met de samenleving aan te gaan. M(aatschappelijk) V(erantwoord) O(ndernemen) behoort tot de core business van ondernemingen."* Natuurlijk kan worden opgemerkt dat ondernemen alleen binnen een samenleving kan plaatsvinden, ondernemen is altijd maatschappelijk. Deze opmerking is niet bedoeld als start van een semantische discussie. Wel moet worden opgemerkt dat het veranderen van woord betekenissen niet garant staat voor het verbeteren van de kwaliteit van wetenschappelijke discussies. Heldere begrippen en hanteerbare definities zijn voor een zinrijk discours onmisbare ingrediënten. In deze bijdrage zal onder maatschappelijk vastgoed worden verstaan: 1. Vastgoed dat ten dienste staat van



een brede groep burgers (bijvoorbeeld: scholen, ziekenhuizen, verenigingen), en 2. Vastgoed waarbij de begrippen: duurzaam, groen, sociaal en ethiek, nadrukkelijk worden gebruikt.

### **Waarderen in de praktijk**

Aan Herman Boerhaave (1668-1738) wordt de spreuk 'Simplex sigillum veri' toegeschreven; eenvoud kenmerkt het ware. Het begrip economische waarde bezit dit kenmerk. Waarde wordt gezien als het belang dat handelende mensen hechten aan het bereiken van een bepaald doel. Het begrip zelf kenmerkt zich door eenvoud. Goed toepassen levert additionele vragen op. Voor veel mensen vormt het feit dat de waardeschaal slechts in de menselijke geest bestaat een hindernis. Van universele vaste waarden is geen sprake. In een naar objectiviteit snakkende – dat maakt regels en verordeningen beter verdedigbaar - wereld is subjectiviteit een gruwel. Introspectie leert echter dat mensen steeds weer tot een bepaalde handelingsvolgorde komen. Op basis van voortdurend veranderende prioriteitenlijstjes tracht de mens door handelen in een betere positie en situatie terecht te komen. Daar het onmogelijk is meer dan één handeling tegelijk uit te voeren ontstaat volgordelijk handelen. De meest dringend gevoelde behoefte wordt als eerste vervuld. Aan de hand van deze beslisregel ontstaat een waardeschaal. Die schaal is uiteraard subjectief, want afhankelijk van positie en situatie van actoren. Waargenomen handelingen laten echter zien welke behoeften op een bepaald moment als meest dringend werden ervaren. Waarderen bestaat uit het rangschikken van mogelijkheden. Het getalsmatig uitdrukken van waarde levert derhalve een ordinaal getal op. Verder is duidelijk dat intrinsieke waarde niet bestaat. Waarde is geen eigenschap van een goed. Waarde zit in de beschouwer; ons handelen laat zien wat voor ons van waarde is. Wat mensen of groepen van mensen met betrekking tot waarde beweren is niet van belang; het gaat om handelen. In een wereld zonder mensen bestaat geen waarde. Waar mensen op vrijwillige basis 'waarden' met elkaar ruilen ontstaan ruilverhoudingen en die worden vervolgens met het woord 'prijs' aangeduid. De tot stand gekomen prijs is veelal op eenvoudige wijze door derden waar te nemen. Prijscouranten en koersenborden zijn alom tegenwoordig. Die gemakkelijke waarneembaarheid leidt tot verkeerde gevolgtrekkingen, namelijk de gedachte dat prijzen, in tegenstelling tot waarden, wel objectief zijn. Prijzen zijn echter op waarden gebaseerde ruilverhoudingen en derhalve net zo subjectief als de waarden die aanleiding hebben gegeven tot de uitgevoerde ruilhandeling.

Vastgoed krijgt in onze samenleving vaak de rol van productiemiddel. Woonhuizen zijn economisch gezien consumentengoederen. Productiemiddelen zijn goederen die dienstbaar zijn aan het laten ontstaan van consumentengoederen. Het verband tussen de prijs van consumentengoederen en de prijs van de daarvoor benodigde productiemiddelen wordt binnen de economische wetenschap aangeduid als 'distributietheorie'. De redenering verloopt als volgt. De waarde van consumentengoederen komt tot stand, omdat consumenten voor hun welbevinden over een bepaald goed willen beschikken. Voor het vervaardigen daarvan zijn middelen nodig. Het door de consument toegewezen belang van consumentengoederen wordt als het ware doorgeschoven en gaat als attribuut werken voor de producentengoederen. Hieruit volgt de conclusie dat de waarde van de

consumentengoederen de waarde van de productiemiddelen bepaalt. De gedachte dat consumentengoederen een prijs hebben omdat voor de vervaardiging daarvan productiemiddelen zijn gebruikt is weliswaar veel voorkomend maar ook foutief. Productiemiddelen hebben waarde omdat consumenten behoefte hebben aan bepaalde goederen en op vrijwillige basis daarvoor prijzen willen betalen. Een kantoorgebouw heeft geen waarde omdat arbeid, staal, glas en steen een prijs hebben. De causaliteit ligt anders; voor arbeid, staal, glas en steen kan worden betaald omdat wij kantoorgebouwen nodig hebben. Indien wordt uitgegaan van de veronderstelling dat productiekosten de waarde van consumentengoederen bepalen ontstaat een probleem. Land en arbeid worden door de natuur verschaft en kennen geen productiekosten! Voor de waardetheorie vormt dat geen enkel probleem, omdat ook hier geldt dat de waarde van land en arbeid wordt afgeleid van de waarde van de daarmee te produceren consumentengoederen. Pacht en loon kunnen alleen worden betaald indien consumenten bereid zijn om op basis van vrijwilligheid geld te betalen voor de, mede door de inzet van land en arbeid, vervaardigde goederen.

Persoonlijke motieven sturen zowel vraag als aanbod. Beiden hebben een subjectivistisch karakter. Op materie gerichte waardetheorieën zijn niet in staat het gedrag van mensen te verklaren. Waarderen is niet hetzelfde als taxeren. Het is jammer dat hierover nauwelijks wordt gesproken. Waarneembaarheid is een ban die menigeen in een vaste greep houdt. De motieven die aan handelen ten grondslag liggen krijgen zodoende te weinig aandacht. Prijzen ontstaan niet zomaar maar komen tot stand op basis van de waarde die mensen hechten aan het bezit van bepaalde goederen. Prijzen komen niet tot stand door hetgeen mensen dromen of wensen. Het gegeven dat op een bepaald moment in Nederland behoefte zou kunnen bestaan aan villa's, voorzien van 10 kamers, op een perceel van vijfduizend vierkante meter, compleet met zwembad en tennisbaan, voor een prijs van niet meer dan tweehonderdduizend Euro, heeft geen invloed op het huidige prijsniveau, omdat, naar het zich laat aanzien, deze latente vraag in 2014 niet manifest kan worden. De voorkeuren van mensen zijn te herleiden tot datgene wat uiteindelijk is uitgevoerd. De theorie spreekt in dat verband over gedemonstreerde voorkeur.

Bij het nemen van beslissingen zal, al dan niet op formele wijze, gebruik worden gemaakt van een plan. Kunnen calculeren is dan belangrijk. Daarom is het nuttig te wijzen op het feit dat de subjectivistische waardeleer ook van toepassing is op kosten. De kosten van de één vormen voor de ander opbrengsten. We hebben gezien dat waarde niet ontstaat omdat kosten zijn gemaakt. Economische waarde staat daar los van. Waarde kan alleen met het oog op de toekomst worden vastgesteld. Het is een zogeheten *ex ante* begrip. Als een goed eenmaal is gemaakt gebeurt de daadwerkelijke verkoop zonder kosten. Kosten komen alleen naar voren op het moment van het nemen van een beslissing. Vandaar het begrip '*opportunity costs*'. Die zijn door derden niet vast te stellen omdat zij, onzichtbaar voor anderen, in het bewustzijn van de beslisser voorkomen en alleen bestaan voordat gevolg wordt gegeven aan het uitvoeren van de handeling. Kosten spelen een rol bij het maken van afwegingen. Zij verliezen hun betekenis zodra de beslissing wordt uitgevoerd, omdat op dat moment de alternatieve

aanwending niet meer openstaat. Dit heeft als consequentie dat begrippen als 'maatschappelijke kosten' of 'sociale kosten' geen economisch fundament hebben. Het voeren van economisch beleid door overheden is vaak gebaseerd op de foutieve veronderstelling dat kosten en opbrengsten op objectieve wijze zijn te meten. Boekhoudkundig ingestelde mensen werpen nogal eens de vraag op wat het karakter is van kosten zoals die voorkomen in budgetten en jaarrekeningen. In een budget is vastgelegd welke uitgaven naar verwachting moeten worden gedaan als een bepaalde keuze, bijvoorbeeld het bouwen van een ziekenhuis, is gemaakt. De afweging zelf is in het budget niet zichtbaar. Het is immers onmogelijk gematerialiseerde opbrengsten te meten van een project dat niet is gekozen. Als gevolg daarvan kan ook de jaarrekening geen inzicht geven in de economische opbrengsten en kosten. De jaarrekening laat alleen die boekhoudkundige opbrengsten en kosten zien die het gevolg zijn van een gekozen activiteit. De afweging die vooraf is gegaan aan het maken van de keuze is volstrekt onzichtbaar voor degenen die het beleid van de ondernemer willen beoordelen. Het introduceren van begrippen als 'marktwaarde' of 'fair value' verandert daar overigens niets aan.

### **Maatschappelijk vastgoed en waarderen**

In strikte zin kan alleen over waardecreatie worden gesproken indien mensen in vrijheid kunnen handelen. In vrijheid de afweging kunnen maken of het opofferen van een goed op zal wegen tegen de verwachte geneugten van een te verkrijgen goed. Onder de hier gebruikte definitie van maatschappelijk vastgoed vallen: scholen, ziekenhuizen en politiebureaus. Die objecten hebben als kenmerk dat zij niet binnen een vrije markt tot stand komen. Overheden en instellingen monopoliseren de besluitvorming en confronteren de burger met hetgeen uit hoofde van hun opvattingen wenselijk is. Subsidies en overdrachtsinkomens ontnemen het zicht op economische waarde. De tucht van de markt maakt plaats voor de tuchteloosheid van politiek georiënteerde belangengroepen en de daarbij behorende besluitvormingsprocessen. In dergelijke markten is het onmogelijk waarde te creëren; wel kunnen bepaalde organisaties zich waarde toe-eigenen. Daarmee is vanzelfsprekend niet gezegd dat scholen en ziekenhuizen geen nuttige functie vervullen. Gezondheidszorg, onderwijs en openbare orde zijn gewenste goederen. De economische waarde daarvan vaststellen is door gebrek aan zuivere prijssignalen onmogelijk. Als gevolg daarvan behelpen wij ons met veronderstellingen in de trant van: 'indien de subsidiestroom blijft vloeien is het voortbestaan verzekerd'. Bij de waardebepaling van bijvoorbeeld ziekenhuizen blijkt nogal eens dat het vroeger gehanteerde bekostigingsmodel, kostprijs gedreven, tot lastige problemen leidt. Vastgoed waarbij de begrippen: duurzaam, groen, sociaal en ethiek nadrukkelijk worden gebruikt, leveren minder waarderingsproblemen op. Is een paar oorbellen dat ooit door een koningin werd gedragen meer waard dan een overeenkomstig paar dat de oren van tante Truus heeft gesierd? Bij het beantwoorden van die vraag is het nuttig te weten of iemand al dan niet republikeinse gevoelens koestert. Is een gebouw waarbij het element duurzaam bij het ontwerp leidraad is geweest meer waard dan een overeenkomstig gebouw waarbij dat niet het geval is? Duurzaamheid is een eigenschap die, zoals alle andere eigenschappen, door kopers in vrijheid gewaardeerd worden. Als duurzaam ook betekent dat lagere onderhoudskosten betaald gaan

worden is de zaak simpel. Als dat niet het geval is hangt het af van de persoonlijke opvattingen van de potentiële koper. Niet iedereen heeft dezelfde gevoelens bij de woorden: duurzaam, groen, sociaal en ethiek. Trouwens, deze begrippen dienen wel een onderscheidend karakter te hebben. Overmatig gebruik leidt ook hier tot snelle slijtage. In geval van gedwongen duurzaamheid kan van economische waarde geen sprake zijn. Waarderen blijft waarderen, zoals Prediker al wist: “er is niets nieuws onder de zon.”



## Maatschappelijk vastgoed bij woningcorporaties in fiscaal perspectief

Beperking in maatschappelijke opgave raakt de belastingplicht

*Jurriën van der Heijden en Susanne Overes<sup>1</sup>*

**Maatschappelijk vastgoed treffen we voornamelijk aan bij publiekrechtelijke en semi-publiekrechtelijke organisaties. Ook woningcorporaties - in de vorm van stichtingen en verenigingen - worden vanwege hun doelstellingen, historie en maatschappelijk belang tot de semi-publieksrechtelijke sfeer gerekend. Dat vertaalt zich in concrete activiteiten die daar op gericht zijn. Maar over de activiteiten die een woningcorporatie wel of niet zou mogen uitoefenen, is discussie ontstaan. "Een belangrijke les van de afgelopen jaren is dat activiteiten (van woningcorporaties; *auteurs*) die niet behoren tot de kerntaken kunnen leiden tot risico voor het maatschappelijk bestemde vermogen van toegelaten instellingen en daarmee voor de uitvoering van de kerntaak: het huisvesten van mensen met een smalle beurs.", aldus minister voor Wonen en Rijksdienst Stef Blok.<sup>2</sup>**

Woningcorporaties moeten teruggaan naar hun "kerntaak". Zij moeten zich weer richten op het bouwen, verhuren en beheren van huurwoningen voor mensen met een lager inkomen, kortweg sociale huurwoningen. Minister Blok gaf ook aan dat de toegestane activiteiten van woningcorporaties inzake maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid zullen worden beperkt en merkte op: "De regering is voornemens de werkzaamheden op het terrein van de leefbaarheid nader te definiëren ten opzichte van de huidige praktijk. In de nieuwe definitie gaat het om werkzaamheden die samenhangen met het sociale bezit en het daaraan ondergeschikte maatschappelijke vastgoed. Uitgangspunt is (...) dat de werkzaamheden een op de wijk, buurt of het buurtschap gerichte functie hebben, in gebieden waar de woongelegenheden van toegelaten instellingen zijn gelegen. Een inzet op leefbaarheid kan de waarde van het vastgoed in deze wijken op peil houden en daarom bedrijfseconomisch wenselijk zijn."<sup>3</sup>

In dit artikel gaan wij in op het raakvlak van maatschappelijk vastgoed van woningcorporaties met de fiscaliteit. Daarbij beperken wij ons tot de vennootschapsbelasting. Na een toelichting op de vennootschapsbelastingplicht voor woningcorporaties vanaf 1 januari 2004 (par. 2), volgt een korte verkenning van het begrip maatschappelijk vastgoed voor de belastingplicht (par. 3). In paragraaf 4 gaan wij vervolgens in op de waardering van maatschappelijk vastgoed voor verwerking in de fiscale aangifte. Wij concluderen in paragraaf 5.

<sup>1</sup> Auteurs zijn werkzaam bij de Belastingdienst. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

<sup>2</sup> Aanbiedingsbrief met bijlagen Novelle Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting, minister van Wonen en Rijksdienst S. Blok, 20 juni 2014, vanwege wetsvoorstel dat op 20 juni 2014 naar de Tweede Kamer is gestuurd.

<sup>3</sup> Kamer II 2013-2014, 33.966, nr. 3 MvT.

## Vennootschapsbelastingplicht voor woningcorporaties

De maatschappelijke en politieke rol van woningcorporaties is groot. In totaliteit worden ongeveer 2,4 miljoen verhuureenheden geëxploiteerd door woningcorporaties. Het totaal geïnvesteerde vermogen in vastgoed door woningcorporaties is navenant: de WOZ-waarde van het vastgoed in exploitatie van woningcorporaties bedraagt volgens een inschatting van het Centraal Fonds Volkshuisvesting per ultimo 2012 ruim 330 miljard euro.<sup>4</sup>

Een kerntaak van woningcorporaties is de verhuur van zogenoemde sociale huurwoningen. Sociale huurwoningen zijn woningen die worden verhuurd tegen een huurprijs onder de huurtoeslaggrens.<sup>5</sup> Woningcorporaties verhuren daarnaast veelal ook zogenaamde 'dure huurwoningen' (met een huur boven de huurtoeslaggrens) en maatschappelijk vastgoed. Maatschappelijk vastgoed draagt bij aan de leefbaarheid in een wijk of buurt.

Tot 1 januari 2004 werden toegelaten instellingen subjectief vrijgesteld van de vennootschapsbelasting voor al hun activiteiten. Vanaf 2004 is deze vrijstelling steeds verder ingeperkt. Vanwege het feit dat het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) destijds niet is aangepast, had deze beperking geen materiële gevolgen voor de belastingplicht van woningcorporaties in de jaren 2004 en 2005. Pas vanwege de aanscherping van de wet Vennootschapsbelasting per 1 januari 2006 waren woningcorporaties nog slechts vrijgesteld voor (kernachtig samengevat) de sociale activiteiten, bezittingen en daarmee verband houdende schulden. De subjectieve vrijstelling voor de commerciële activiteiten is per die datum vervallen. Dat betekende dat woningcorporaties over de verhuur van dure huurwoningen en bedrijfsmatig onroerend goed, maar ook over bijvoorbeeld de commerciële projectontwikkelingsactiviteiten belasting verschuldigd waren. De gebouwen met een maatschappelijke functie bleven vanaf 1 januari 2006 vrijgesteld van de vennootschapsbelasting; zij werden door de wetgever expliciet benoemd in de vrijstelling. De nieuwe belastingplicht vanaf 1 januari 2006 is geconcretiseerd in de standaard vaststellingsovereenkomst die door de Belastingdienst en koepelorganisatie Aedes ten behoeve van de woningcorporaties is opgesteld (VSO1). In VSO1 is onder meer aandacht besteed aan het begrip maatschappelijk vastgoed en de fiscale behandeling er van. Vanaf 1 januari 2008 kennen de woningcorporaties een integrale belastingplicht voor de vennootschapsbelasting. Daardoor worden vanaf die datum ook de sociale activiteiten in de belastingheffing betrokken. De "gebouwen met een maatschappelijke functie" of het "maatschappelijk vastgoed" behoren vanaf dat moment tot de belaste sfeer. Op 23 januari 2009 is tekst met toelichting van de standaard-vaststellingsovereenkomst "Belastingplicht Woningcorporaties Vaststellingsovereenkomst 2" (hierna: VSO2) vastgesteld. Daarin wordt de nieuwe integrale belastingplicht geconcretiseerd. Onder meer worden regels gegeven voor de waardering van maatschappelijk vastgoed op de openingsbalans van 1 januari 2008.

---

<sup>4</sup> Centraal Fonds Volkshuisvesting, Sectorbeeld 2013, p. 20 grafiek 2, Baarn november 2013.

<sup>5</sup> Vanaf 1 juli 2014 bedraagt de huurtoeslaggrens € 699,48 per maand.

## Afbakening begrip maatschappelijk vastgoed in de vennootschapsbelasting

Een eenduidige omschrijving van maatschappelijk vastgoed is er niet. Vanwege de belastingplicht voor de vennootschapsbelasting is het begrip afgebakend. In VSO1 werd maatschappelijk vastgoed omschreven als “gebouw met een maatschappelijke functie”, terwijl in VSO2 met de term "maatschappelijk vastgoed" hetzelfde begrip werd bedoeld. In het vervolg gaan wij uit van het kader van VSO2, omdat deze vaststellingsovereenkomst voortbouwt op het gedachtegoed uit VSO1..

Voor de fiscale waardering werd in VSO2 onderscheid gemaakt in verschillende categorieën vastgoed: bedrijfsmatig vastgoed, woningen, maatschappelijk vastgoed en parkeervoorzieningen. De afbakening van het begrip maatschappelijk vastgoed wordt mede bepaald door de parlementaire behandeling van het Belastingplan 2006 (invoering partiële belastingplicht). Daarbij is ten eerste bepaald dat deze gebouwen een duidelijke lokale functie moeten hebben. Gebouwen die een landelijke of boven lokale functie hebben, maken hier geen deel van uit. Deze worden in VSO2 aangemerkt als bedrijfsmatig vastgoed. Verder werd aangegeven dat bepaald moet worden of er sprake is van economisch nut bij de huurder. In dat geval zou volgens de parlementaire geschiedenis dit vastgoed als commercieel vastgoed aangemerkt moeten worden. Teneinde dit te concretiseren is er voor gekozen om verhuur van vastgoed aan ondernemers als niet-maatschappelijk te beschouwen. Dit betekent dat het verhuren aan rechtspersonen zoals een BV en NV en aan de rechtsvormen van een ondernemer volgens de inkomstenbelasting (zoals in een eenmanszaak) belast is. De ondernemer volgens de inkomstenbelasting wordt in dit kader geacht via een eenmanszaak, vennootschap onder firma, commanditaire vennootschap of maatschap zijn beroep of bedrijf uit te oefenen.

Het vastgoed dat is verhuurd aan stichtingen en verenigingen wordt in eerste instantie aangemerkt als maatschappelijk vastgoed, tenzij in een concreet geval de stichting of vereniging een onderneming drijft. Voor de ondernemingsactiviteiten is de stichting of vereniging belastingplichtig. Over de wijze waarop een stichting of vereniging het vastgoed gebruikt of zou moeten gebruiken, is verder niets bepaald.

Maatschappelijk vastgoed werd in VSO2 vervolgens gedefinieerd als:

*Gebouw of gedeelte van een gebouw dat een bijdrage levert aan de leefbaarheid van de lokale gemeenschap. Een gebouw dat wordt verhuurd aan of beheerd voor een eenmanszaak, vennootschap onder firma, maatschap, commanditaire vennootschap, BV of NV kwalificeert niet als maatschappelijk vastgoed.*

In bijlage 2 van deze vaststellingsovereenkomst werden vervolgens - binnen de gestelde kaders - als voorbeelden van maatschappelijk vastgoed genoemd het beheer of de verhuur van een atelier, buurtsporthal, centrum voor sociale en culturele evenementen (buurthuis, dorpshuis, cultuurgebouw), gebouw ten behoeve van dagbesteding en zorginfrastructuur voor gehandicapten, dorps- c.q. wijkbibliotheek, gebouw ten behoeve van ambulante en niet ambulante geestelijke gezondheidszorg, gebouw ten behoeve van info-centra, gebouw ten behoeve van kinderopvang, gebouw ten behoeve van opvang asielzoekers, gebouw ten



behoefte van ouderenzorg/verzorgingstehuis, HOED (huisartsen onder een dak), jongerencentrum, kindertehuis/jeugdinternaat, medisch centrum, waarin bijvoorbeeld ondergebracht een huisarts en/of apotheek en/of polikliniek en/of fysiotherapeut en/of tandarts en/of verloskundige, muziekschool, opvanghuis voor dak/thuislozen/verslaafden, opvanghuis voor vrouwen, school/brede school, wijkgebouw, zorgcentrum, zorg- en werkhotel.

Deze definitie en voorbeelden zijn in overeenstemming met het besluit van de Europese Commissie van 15 december 2009.<sup>6</sup> Volgens dit besluit is bij de exploitatie van maatschappelijk vastgoed sprake van een 'dienst van algemeen en economisch belang' (hierna: Daeb) en waarvoor staatssteun beschikbaar is.

De regering is anno 2014 voornemens de werkzaamheden op het terrein van de leefbaarheid nader te definiëren ten opzichte van de huidige praktijk.<sup>7</sup> In de nieuwe definitie gaat het om werkzaamheden die samenhangen met het sociale bezit en het daaraan ondergeschikte maatschappelijke vastgoed. Dat leidt mogelijk tot een inperking van investeringen in maatschappelijk vastgoed in vergelijking met de huidige ruimte die daarvoor gegeven wordt. De regering onderkent dat daardoor een verdere beperking wordt aangebracht in de destijds door de EC toegestane Daeb activiteiten waarvoor compensatie (staatssteun) kan worden ingezet. Het staat Nederland vrij, gegeven het voornemen de werkzaamheden van toegelaten instellingen toe te spitsen op de kerntaken, een beperking in deze werkzaamheden aan te brengen.

## **Fiscale waardering van maatschappelijk vastgoed**

### **Fiscale winstberekening**

Bij de implementatie van de integrale belastingplicht voor woningcorporaties op 1 januari 2008 moest het beginpunt van de belastingplicht worden gemarkeerd. Daartoe werd een fiscale openingsbalans opgesteld, waarin activa en passiva van de betreffende woningcorporatie tegen de waarde in het economische verkeer waren opgenomen. De intrinsieke waarde van de corporatie (het zichtbare eigen vermogen als het verschil van activa minus passiva) op 1 januari 2008 dat aldus kan worden berekend, vormt de grens voor de berekening van toekomstige belastbare winsten (of aftrekbare verliezen). In beginsel is elke euro die de corporatie vanaf 1 januari 2008 verkrijgt in fiscale zin winst. De totale winst die een woningcorporatie gedurende zijn bestaan aldus verdient, wordt de totaalwinst genoemd. De totaalwinst wordt bepaald door het verschil tussen het eigen vermogen volgens de balans aan het einde van de belastingplicht (zoals bij liquidatie of ontbinding) en het eigen vermogen volgens de fiscale openingsbalans op 1 januari 2008. Volgens de belastingwet wordt de totaalwinst evenwel opgedeeld in jaarmoten, de jaarwinst. De som van de jaarwinsten is (in beginsel) dan ook gelijk aan de totaalwinst van de corporatie.

---

<sup>6</sup> C(2009)9963, PbEU 2010, C 31.

<sup>7</sup> Zie noot 2.

De fiscale balans is een dynamische balans met als doel de fiscale winst vast te stellen (mutaties in het eigen vermogen). De waardering van activa - waaronder de waardering van vastgoed - en van passiva is dan ook cruciaal voor de fiscale winstberekening.

### **Fiscale vastgoedwaardering**

In algemene zin moet voor de fiscale waardering op de balans onderscheid worden gemaakt tussen waardering op de fiscale openingsbalans en eindbalans en de waardering op de tussenliggende balansdata. Voor de begin- en eindbalans worden alle balansposten gewaardeerd op de waarde in het economische verkeer. De waardering op de tussenliggende balansdata wordt bepaald door goed koopmansgebruik. In uiterste instantie bepaalt de Hoge Raad wat deze open norm inhoudt (artikel 3.25 Wet Inkomstenbelasting 2001).

De waarde in het economische verkeer voor zaken waarin geregeld handel wordt gedreven is door de Hoge Raad omschreven als de verkoopprijs, waaronder moet worden verstaan de prijs die bij aanbidding van de zaak ten verkoop op de meest geschikte wijze, na de beste voorbereiding, door de meest biedende gegadigde daarvoor zou zijn besteed.<sup>8</sup>

Voor het bepalen van balanswaarden van bijvoorbeeld vastgoed zijn in de rechtspraak regels ontwikkeld. Ook heeft de fiscale wetgever aanvullende regels gegeven. Daarbij moet onderscheid worden gemaakt in de aard van de balanspost. Aan de actiefzijde moet bijvoorbeeld onderscheid worden gemaakt tussen bedrijfsmiddelen en voorraden. Met een bedrijfsmiddel streeft de organisatie duurzaam gebruik in de organisatie na (vast actief), terwijl voorraden voor de omzet bestemd zijn. Voor een woningcorporatie kwalificeert duurzaam verhuurd maatschappelijk vastgoed als bedrijfsmiddel, terwijl grondposities die voor de ontwikkelingen van te verkopen woningen zijn aangekocht worden gerangschikt onder voorraden. In VSO2 zijn afspraken gemaakt over de invulling van de waarde in het economisch verkeer voor specifieke categorieën activa en passiva

Bedrijfsmiddelen, waaronder maatschappelijk vastgoed, worden gewaardeerd op kostprijs minus afschrijvingen, of kostprijs minus afschrijvingen of lagere bedrijfswaarde. De wetgever heeft daarbij evenwel beperkingen opgelegd door afschrijvingen slechts toe te staan tot de bodemwaarde (50% of 100% van de WOZ-waarde van het vastgoedobject; artikel 3.30a Wet Inkomstenbelasting 2001) en afwaarderingen in bepaalde situaties niet te accepteren (artikel 3.29c Wet Inkomstenbelasting 2001).

### **Waardering van maatschappelijk vastgoed**

In VSO2 is bepaald dat het maatschappelijk vastgoed op de fiscale openingsbalans van 1 januari 2008 gewaardeerd moet worden op de WOZ waarde met de waardepeildatum 1 januari 2008. Indien uit het taxatieverslag van de gemeente blijkt dat de WOZ waarde onjuist is vastgesteld, dan mag de waarde conform de uitgangspunten van de wet WOZ opnieuw worden bepaald door een taxateur. Volgens de toelichting bij VSO2 kan dit laatste aan de orde zijn als de taxateur op basis van een onjuiste waarderingsmaatstaf tot de waarde is gekomen. Maatschappelijk vastgoed zal voor de wet WOZ in de meeste gevallen als niet-woning worden

---

<sup>8</sup> HR 5 februari 1969, BNB 1969/63.

aangemerkt. De waarde wordt dan bepaald door de hoogste van de waarde in het economische verkeer volgens de wet WOZ (WOZ-WEV) en de gecorrigeerde vervangingswaarde. Als de taxateur verzuimd heeft beide waarderingen te maken en de hoogste te bepalen, dan kan dat leiden tot een onjuiste waardebepaling.

## **Conclusies**

In deze bijdrage hebben wij een beeld geschetst van de fiscale afbakening en fiscale behandeling van maatschappelijk vastgoed van woningcorporaties. De fiscale afbakening van het begrip sluit in hoofdlijnen aan bij de omschrijving van de Europese Commissie (2009) inzake de bepalingen over staatssteun.

Als gevolg van de integrale belastingplicht van woningcorporaties per 1 januari 2008 is per die datum onder andere een afspraak gemaakt over de waarde in het economisch verkeer van het maatschappelijk vastgoed.

Volgens de recent naar de Tweede Kamer verzonden novelle bij de Herzieningswet, is het kabinet voornemens de activiteiten van woningcorporaties te beperken. Ook activiteiten in verband met de realisatie en exploitatie van maatschappelijk vastgoed worden ten opzichte van wat op dit moment mogelijk is, aan banden gelegd. Of een beperking van het fenomeen maatschappelijke vastgoed de belastingplicht van woningcorporaties zal raken, staat op dit moment nog niet vast. Dat zal de toekomst moeten uitwijzen.

## Marktconforme benadering van zorgvastgoed

Ommekeer in het financieel denken

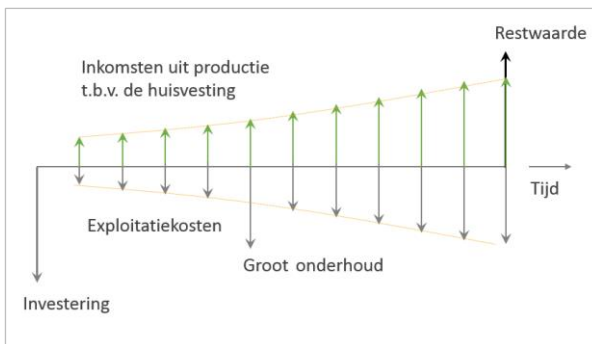
*Sake van den Berg en Karin van Dijk*

Zorgvastgoed staat, als gevolg van het nieuwe financieringsstelsel, bezuinigingen en politieke onzekerheden, onder druk. Zorginstellingen dragen de verantwoordelijkheid voor het vastgoed en bovendien dragen de instellingen nu ook het risico van het vastgoed. De gegarandeerde declaratie van kapitaalslasten is vervangen door tarieven, gekoppeld aan de productie. De feitelijke bezettingsgraad bepaalt dus de inkomsten. De business case van een zorginstelling heeft hierdoor een aantal kenmerkende overeenkomsten met die van een hotel, daar is het optimaliseren van de bezetting in relatie tot de beschikbare plaatsen ook zeer belangrijk. Doordat deze bezetting, als gevolg van veranderingen in de vergoedingen, bij veel zorginstellingen onder druk staat, is het sturen op het vastgoed des te belangrijker geworden.

In de praktijk constateren wij dan ook een professionalisering van vastgoedsturing in de zorg. Er vindt hierdoor een omslag plaats naar een meer marktconforme, exploitatiegerichte, benadering van het vastgoed.

### Sturen op kasstromen in plaats van budgetten

De exploitatie van het vastgoed heeft directe consequenties voor het primaire proces. Inzicht in de vastgoed gerelateerde kasstromen helpt een instelling beter te sturen op de opbrengsten en uitgaven, met als doel het optimaal inzetten van de beperkte middelen. Door per gebouw een nauwkeurige prognose te maken van de beschikbare inkomsten en de noodzakelijke vastgoeditgaven, wordt inzichtelijk wat de vereiste zorgproductie is voor een sluitende exploitatie.



*Figuur 1: Jaarlijkse inkomsten, dienen de jaarlijkse exploitatiekosten plus rente en aflossing te dekken voor een gezonde bedrijfsvoering.*



Het inzichtelijk maken van dergelijke prognoses is onontbeerlijk! Alleen dan zijn de risico's van de vastgoedexploitatie in te schatten en te beoordelen. Op basis van deze prognoses kunnen zorginstellingen anticiperen en eventueel bij sturen op de inkomsten of uitgaven.

Daar waar in het verleden hoofdzakelijk budget-gestuurd gehandeld werd, is het vandaag de dag noodzakelijk om een heldere visie op de toekomst te ontwikkelen. Dat kan door inzicht te hebben in de (vastgoed)bedrijfsvoering met de wetenschap dat een zekere zorgbehoefte blijft bestaan maar rekening houdend met een wettelijk kader, dat ongetwijfeld weer gaat veranderen.

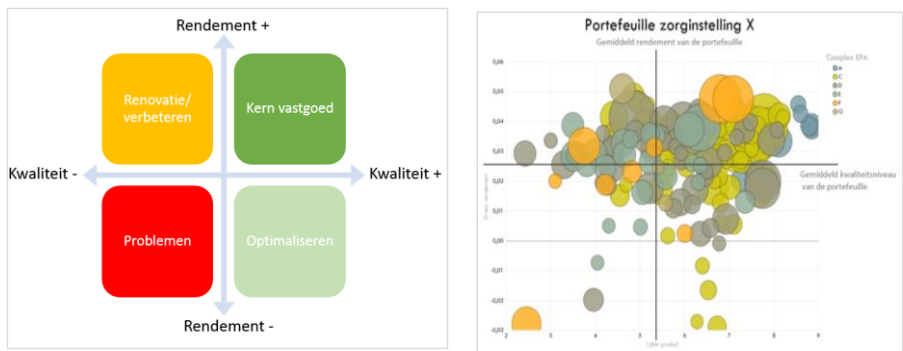
Eén van de politieke veranderingen, die direct doorwerkt op de prestatie van het vastgoed, is de invoering van het scheiden van wonen en zorg. Voor de meeste instellingen betekent deze invoering een afname van de inkomsten, wat de exploitatie van het vastgoed onder druk zet. Bij vastgoed is het vanwege het vaste karakter lastig om snel bij te sturen. Met inzicht in de jaarlijkse kasstromen kan een zorginstelling simuleren wat de effecten van bijvoorbeeld het scheiden van wonen en zorg op de financiële prestatie van het vastgoed is. Met dit inzicht kan een zorginstelling vroegtijdig bijsturen en zich te heroriënteren op het benodigde vastgoed.

Zorginstellingen met vastgoed in eigendom gaan zich meer en meer opstellen als vastgoedbelegger. De jaarlijkse kasstromen dienen zodanig in balans te zijn dat er een continue evenwicht is tussen financiële verplichtingen en de financiële baten. Daarnaast dient het vastgoed in eigendom voldoende te presteren om rendement te maken. Ondanks dat zorginstellingen maatschappelijke bedrijven zijn, is het maken van rendement noodzakelijk om te voldoen aan de rente en aflossingsverplichtingen, daarnaast is het rendement nodig om het eigen vermogen van de zorginstelling in stand te houden, zodat het verlenen van zorg ook in de toekomst mogelijk blijft.

### **Portefeuille sturing**

In de praktijk zien wij nu dat de vraag naar verzorgingsplaatsen afneemt, omdat de wooncomponent niet langer vergoed wordt voor mensen met een lichte zorgbehoefte. Veel instellingen bouwen daarom hun verzorgingsplaatsen af en heroriënteren zich op hun vastgoed behoefte.

Bij de heroriëntatie van het benodigde vastgoed is, overzicht op portefeuille niveau essentieel. Een portefeuilleanalyse bestaat uit het afstemmen van het aanbod op de zorgvraag. Om te sturen op portefeuille niveau wordt bij portfolio management de gehele vastgoedportefeuille integraal geanalyseerd en beoordeeld.



*Figuur 2: portefeuille analyse met de huidige financiële en kwalitatieve score van het vastgoed.*

Om de vastgoedportefeuille te kunnen afstemmen op de zorgvraag is inzicht in de prestaties van het vastgoed essentieel. In bovenstaand afwegingskader zijn de gebouwen van een fictieve zorgorganisatie gerangschikt op basis van twee kenmerken: direct rendement én kwaliteit score. Deze twee aspecten geven goed weer hoe de complexen er 'vandaag' financieel en kwalitatief voor staan. In het kwadrant rechtsboven staan de complexen die het op basis van de kwaliteit en het rendement goed doen, deze complexen zijn een voorbeeld voor de overige complexen. In het kwadrant links onder staan de probleem gevallen: de kwaliteit én het direct rendement is ondermaats, er moet ingegrepen worden. Indien er bijvoorbeeld minder vraag is in een regio, kan afstoten een goede strategie zijn voor deze complexen. In de complexen in het kwadrant linksboven wordt een relatief goed rendement gemaakt, alleen valt de kwaliteit tegen en moet worden onderzocht of de kwaliteit zonder rendementsverlies verbeterd kan worden en of het vastgoed geschikt is voor de zorg. Tot slot wordt in het laatste kwadrant rechtsonder getoond welke complexen kwalitatief op orde zijn, maar waar het rendement moet worden verbeterd.

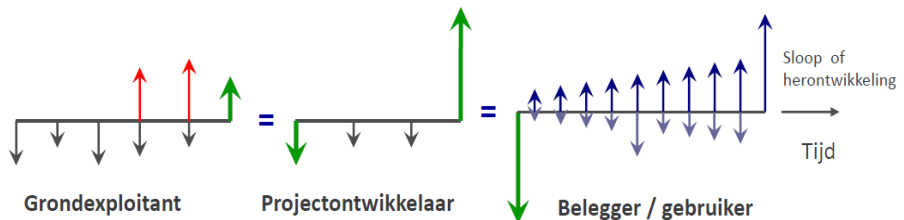
Daarnaast worden de effecten van technische ingrepen, acquisities en disposities in kasstromen inzichtelijk gemaakt. Voor het management van de zorginstelling geeft dit het benodigde inzicht om te kunnen sturen bij een veranderende vraag of een terugloop van inkomsten. Ook financiers en andere stakeholders hebben belang bij een goed inzicht en de bijbehorende sturing van de portefeuille. Denk hierbij bijvoorbeeld aan financiers die gebaat zijn aan een goede kasstrooimanager, zodat ook op lange termijn voldaan kan worden aan de financiële verplichtingen aangaande de verstrekte financiering. Tenslotte is ook vanuit het beleggingsperspectief van de zorginstelling van belang dat op portefeuilleniveau voldoende rendement gerealiseerd wordt, zowel direct als indirect.

Voor een grote zorginstelling ontwikkelden wij een portefeuille model waarmee financieel inzicht werd verkregen in de vastgoedportefeuille. Hiertoe zijn diverse exploitatiescenario's gedefinieerd en doorgerekend. De zorginstelling heeft hiermee inzicht in de positionering en ranking van haar diverse locaties op zowel de zorgexploitatie als de vastgoedexploitatie. Het

model schept inzicht in de exploitatie- en financieringskasstroom en het effect van extra investeringen. Essentieel hierbij is, zoals al eerder gemeld, de mate waarin aan rente- en aflossingsverplichtingen wordt voldaan. Voor de zorginstelling maakten wij de financiële prestatie van de verschillende complexen en zorglocaties (uitgedrukt in het direct en indirect rendement) inzichtelijk. Dit helpt de zorginstelling om de beperkte middelen op de meest efficiënte en verantwoorde manier in te zetten. Met het model worden aggregaties op verschillende portefeuille segmenten, zoals de regio's, locaties, complex, type zorgproductie of type zorgvastgoed gemaakt. Dit biedt het management uitstekend inzicht waar financieel resultaat geboekt wordt of waar financieel mogelijke 'lekken' zitten. Zodra een complex financieel slechter scoort, kan ingezoomd worden op het complex om te achterhalen waarom het complex slechter scoort en hoe de financiële prestaties van het complex geoptimaliseerd kunnen worden. Zonder dit inzicht is efficiënte sturing en continuering van de bedrijfsactiviteiten vrijwel niet mogelijk.

### (Her)ontwikkeling van zorgvastgoed

Daarnaast helpt dit inzicht bij de heroriëntatie van complexstrategieën. Een financiële score van een complex dient eventueel ook als onderbouwing om een complex af te stoten of er juist in te investeren. De exploitatie van het vastgoed is essentieel bij het maken van investeringsanalyses. Bij de (her)ontwikkeling van zorgvastgoed bepaalt de daadwerkelijke exploitatie uiteindelijk de waarde van het vastgoed en daarmee dus de hoogte van een verantwoorde investering.



*Figuur 3: Bij de (her)ontwikkeling van het zorgvastgoed bepaalt de daadwerkelijke exploitatie, de waarde van het vastgoed en daarmee de hoogte van een verantwoorde investering*

Om de exploitatie te onderbouwen, is een goede analyse van de zorgvraag noodzakelijk. Met name in de verzorging en verpleging zien wij nu veel leegstand ontstaan. Bij de heroriëntatie van de strategie voor een complex is de toekomstige vraag van belang.

Wij merken dat er vaak een drogredenering ontstaat in de onderbouwing van de toekomstige vraag. Vanaf 2013 nam het aantal ouderen sterk toe. Volgens de CBS Bevolkingsprognose neemt het aantal 65-plussers toe van 2,7 miljoen in 2012 tot een circa 4,7 miljoen in 2040. In 2040 is naar schatting 26% van de bevolking 65-plusser, waarvan een derde ouder is dan 80 jaar. Ter vergelijking: in 2012 was het percentage 65-plussers nog 16%, waarvan 25% 80-plus



is.<sup>1</sup> De conclusie die hieraan verbonden wordt, is dat de vraag naar ouderenhuisvesting zal stijgen. Hierbij wordt voor het gemak vergeten dat sinds de jaren 80 het aantal ouderen dat in een verpleging,- dan wel verzorgingshuis woont, sterk afneemt. Op het moment woont circa 7% van de 65-plussers in een verpleging- of verzorgingshuis. De prognose op basis van het regeerakkoord is dat in 2030 3,6% van de 65-plussers in een verpleging- of verzorgingshuis woont.<sup>2</sup>

De vraag naar ouderenhuisvesting neemt dus niet zondermeer toe. Ouderen zolang mogelijk zelfstandig laten wonen is de huidige inzet van het kabinet. Hierbij moet opgemerkt worden dat de woning wel geschikt moet zijn om langer zelfstandig te kunnen blijven wonen. Bij het aanbieden van ouderenhuisvesting is dan ook de essentiële vraag of de woning concurreert met thuis wonen. Is het zorgconcept dat aangeboden wordt toekomstbestendig? Stel, een instelling kampt met leegstand in het verzorgingshuis en besluit om de woningen aan te bieden aan ouderen met een lichtere zorgvraag. Deze mensen moeten zelf betalen voor hun huisvesting. De verwachting is dat ze kritischer zullen zijn over de kwaliteit van de huisvesting, dan wel de aangeboden voorzieningen. Hierbij is essentieel wat het bestedingsvermogen is van deze doelgroep vanuit de AOW, eventueel aanvullend pensioen of eigen vermogen.

Flexibel blijven en daadkrachtig inspelen op een veranderende vraag is de kracht van goed vastgoedmanagement. Veel herontwikkelingen staan onder druk door de huidige bezuinigen. Doordat veel zorgvastgoed verouderd is, is investeren toch noodzakelijk. Bij het herontwikkelen of aanpassen van bestaand vastgoed is het dan van belang de investeringsbedragen te beperken en niet meer uit te geven dan strikt noodzakelijk is. Uiteraard met als uitgangspunt dat een investering slechts verantwoord is als de toekomstige exploitatie een financieel beter resultaat belooft dan doorgaan op de huidige wijze. Het financieel resultaat is een samenstel van de vastgoedexploitatie, maar zeker ook van de zorgexploitatie!

Voorheen had het vastgoed geen financieel belang bij de zorgexploitatie. Het vastgoed werd gedekt vanuit gegarandeerde bekostiging. Met de invoering van de integrale bekostiging wordt de prestatie van het vastgoed voor de zorgexploitatie steeds belangrijker. Integrale bekostiging maakt het voor zorgaanbieders en zorgverzekeraars eenvoudiger de kosten van verleende zorg af te rekenen. De Nederlandse Zorgautoriteit heeft een beleidsregel in het leven geroepen om het voor zorgaanbieders mogelijk te maken een integraal tarief te declareren voor chronische ziekten waar een geautoriseerde zorgstandaard voor is. Op grond van genoemde beleidsregel kan de zorg die wordt geleverd als één zorgprestatie worden aangemerkt en dus voor één tarief worden ingekocht bij de zorgaanbieder. Het integrale tarief dekt naast de kosten van de zorgprofessionals ook de kosten van de organisatie van de zorg en de daarbij behorende huisvesting. Dit betekent voor de zorgaanbieder dat hij of zij voor het

---

<sup>1</sup> CBS bevolkingsprognose voor 2013-2060

<sup>2</sup> CBS, 2013

leveren van zorg één vergoeding krijgt waaruit zowel de zorg als de huisvesting gedekt moet worden.

Door deze integrale tarieven loont het voor de instelling om te sturen op de toegevoegde waarde van het vastgoed voor het zorgproces. Juist in de zorg is de prestatie van het vastgoed belangrijk, omdat het de leefomgeving betreft van een kwetsbare groep mensen. De toegevoegde waarde van het vastgoed in de zorg wordt ook wel *Healing Environment* genoemd. Dit wil zeggen dat het vastgoed mede bijdraagt aan het zorgproces. Voorbeeld: een verzorgingstehuis waar ouderen gestimuleerd worden om naar buiten te gaan doordat hun kamer bijvoorbeeld direct grenst aan een privé buitenruimte. Het is wetenschappelijk bewezen dat mensen die meer bewegen langer gezond blijven. Dit kan tot een besparing in de zorg leiden, door bijvoorbeeld minder medicijngebruik of minder fysiotherapie. De besparing in de zorguitgaven betekent dat de extra investering die nodig kan zijn bij het realiseren van een *Healing Environment* mogelijk terug verdient wordt. Een integrale business case maakt de kosten en baten van een bepaald zorgconcept inzichtelijk in relatie tot het vastgoedconcept. Met als doel te beoordelen of het bedrijfsresultaat uit het primair proces aansluit op de zorgvastgoedfinanciering en -exploitatie.

Zorgvastgoed is, indien het niet optimaal wordt benut, een risico voor zorginstellingen. Prestatiebekostiging en bezuinigingen in de zorg maken dat financiers, het waarborgfonds en toezichthouders steeds kritischer kijken naar nieuwe vastgoedprojecten en -initiatieven. Het is voor interne en externe stakeholders des te belangrijker exploitatiestrategieën en investeringsbeslissingen transparant te onderbouwen. Daarbij komt dat medewerkers bij zorgaanbieders mee moeten bewegen in de sterk veranderende werkomgeving met een steeds zwaarder accent op een meer financiële en rationele grondslag.

Met de analyse en structurering van vastgoedvraagstukken en de vertaling daarvan in kasstromen wordt het project inzichtelijk en kunnen de rationele keuzes gemaakt worden. Bij de keuze voor het al dan niet (her)ontwikkelen van een project speelt de financiële haalbaarheid een cruciale rol in samenhang met de verwachte zorgexploitatie. Het opstellen van een business case geeft een objectief en realistisch beeld van de integrale financiële haalbaarheid van het project. De basis van de business case wordt naast de omschrijving en aanleiding van het project gevormd door de financiële doorrekening van het project.

### **Casusuïstiek**

Deze financiële doorrekening maakten wij voor een zorginstelling die op het punt stond een nieuw complex te realiseren. In de afgelopen periode was het vastgoedprogramma meerdere malen gewijzigd vanwege onzekerheden in de zorgfinanciering, bezuinigingen en de intreding van scheiding van de functies wonen en zorg. De realisatie van het programma was onzeker geworden. De partij wilde op korte termijn het vastgoedprogramma vaststellen, waarbij toch enige flexibiliteit in de programmering wenselijk was. De instelling had behoefte aan inzicht in de business case van het project.

Om vastgoedexploitatiestrategieën voor de nieuwbouw te formuleren en financieel te onderbouwen, maakten wij een financiële business case, waarmee inzicht verkregen werd in de financiële effecten van de diverse scenario's en dus de te maken keuzes. Daarnaast kreeg de belanghebbende inzicht in de bijbehorende risico's van het totale investerings- en financieringsvraagstuk. Door de business case van het project op heldere wijze inzichtelijk te maken, verkreeg de zorginstelling aan het begin van het proces inzicht in de te verwachten inkomsten en uitgaven van het vastgoed. Zo werd het mogelijk in een vroegtijdig stadium te sturen op de benodigde prestatie van het vastgoed. Zo bleek dat de geraamde investeringen niet gedekt werden uit het toekomstige zorgprogramma en werd duidelijk dat er geoptimaliseerd diende te worden. Bij investeringen is de kwaliteit prijs verhouding van belang. Hoeveel extra kwaliteit lever ik en hoeveel extra inkomsten krijg ik daar voor terug. Of terwijl wordt mijn investering gedekt. Optimaliseren van de investering in het vastgoed en in het toekomstig zorgprogramma droeg uiteindelijk bij aan een haalbare ontwikkeling met een positief dan wel neutraal financieel resultaat.

Uiteraard is een nieuwbouw project een langjarige verplichting die aangegaan wordt. Wij weten dat de politiek volatiel is, zorgvergoedingen staan onder druk en zijn regelmatig aan wijzigingen onderhevig. Dat is de afgelopen jaren wel gebleken!

Voor hetzelfde project rekenden wij daarom meerdere scenario's door. Er speelden onder andere de vragen: wat is het effect als de leegstand groter blijkt te zijn? Wat is het effect als er een andere doelgroep in het vastgoed komt? Deze scenario's dragen bij aan het inzicht om een gewogen investeringsbeslissing te kunnen maken.

Het maken van business case kan uiteraard ook gebruikt worden om de afweging te maken tussen huur en koop van de huisvesting. Is het immers zo opportuun dat de zorginstelling het vastgoed in eigendom heeft? Of is het aangaan van een huurovereenkomst met een belegger wellicht een veel betere keuze? Het in stand houden van een vastgoedorganisatie kost jaarlijks geld. Alle risico's aangaande het vastgoed liggen bij de instelling en zo is er nog een aantal risico's te bedenken. Aan de andere kant zijn er ook redenen te bedenken om zelf het vastgoed in eigendom te behouden. Maar is het dan ook noodzakelijk om zelf het asset- en portfoliomanagement in beheer te hebben of is het wellicht verstandig het uit te besteden? Deze vragen zijn op dit moment actueel. Ook hier biedt een heldere en duidelijke business case met de diverse varianten inzicht in de mogelijkheden om vervolgens een overwogen besluit te nemen. Uitgangspunt blijft dat de Zorg het primaire proces is en dat vastgoed ondersteunend is.

### Waarderen van zorgvastgoed

Niet alleen vastgoedsturing in de zorg is geprofessionaliseerd, maar ook het waarderen van vastgoed is de afgelopen jaren sterk geprofessionaliseerd. Door de overwaarderings- en de alsmaar toenemende waarde met de vastgoedbubbel als gevolg, zijn alle schijnwerpers gericht op de vastgoedtaxaties en waarderings- en DNB en AFM zitten er bovenop, banken moeten met een steeds grotere regelmaat het onderpand van hun financieringen laten taxeren. Dit geldt ook voor het zorgvastgoed dat extern is gefinancierd. En niet te vergeten ook voor de jaarrekening wordt de externe vastgoedwaardering van steeds groter belang. Accountants willen meer en meer inzicht krijgen in de waarderingsgrondslagen en -overwegingen.

Vanuit banken en accountants worden steeds strakkere regelgeving en eisen opgelegd aan de taxateurs. Vrijwel alle banken stellen als eis dat een taxatie wordt uitgevoerd door een RICS gereguleerde taxateur (RICS Regulated Valuer). De rapportages moeten in veel gevallen voldoen aan de aanbevelingen die gedaan zijn door het Platform van Taxateurs en Accountants (PTA).

Taxateurs wordt meestal gevraagd de marktwaarde van het vastgoed vast te stellen. De definitie van marktwaarde luidt als volgt:

*“Het geschatte bedrag waartegen een object tussen een bereidwillige koper en een bereidwillige verkoper na behoorlijke marketing in een zakelijke transactie zou worden overgedragen op de taxatiedatum, waarbij de partijen met kennis van zaken, prudent en niet onder dwang zouden hebben gehandeld<sup>3</sup>.”*

Hoe komt een taxateur nu tot het vaststellen van de marktwaarde? Conform de definitie is duidelijk dat de waarde vastgesteld moet worden die naar verwachting in de markt tot stand zou komen tussen koper en verkoper. Het zich verplaatsen in het perspectief van de koper is daarbij een belangrijk uitgangspunt. De koper maakt de volgende overwegingen:

- Wat levert het vastgoed bij een voortgaande exploitatie jaarlijks op?
- Welke kosten moet ik als potentieel eigenaar van het vastgoed jaarlijks maken?
- Welke investeringen moet ik tussentijds mogelijk maken om te waarborgen dat het continueren van het huurcontract mogelijk is?
- Wat levert het object mij op als de gebruiker het huurcontract opzegt en vertrekt, ofwel wat is het meest optimale alternatief gebruik (highest and best use)?
- Hoe schat ik de diverse risico's in zoals verlenging en expiratie van lopende huurovereenkomsten, onderhoud, huurontwikkeling, et cetera?

---

<sup>3</sup> Bron: RICS Taxatiestandaarden Januari 2014

Al deze vragen kunnen teruggebracht worden tot een realistische cashflow prognose en bijbehorende scenario's. Het toepassen van een rendementseis, die past bij het vastgoed, leidt uiteindelijk tot een theoretische waarde die een marktpartij redelijkerwijs bereid is te betalen.

De uitkomst van de berekening zal de taxateur altijd toetsen aan zijn referentiekader in de vorm van 'vergelijkbare' transacties en zijn eigen marktgevoel. Op basis daarvan kan de taxateur de berekening bijstellen, maar per saldo moet de berekening leiden tot een nauwkeurige benadering van de marktwaarde. Om deze waardering te kunnen maken, moet de taxateur de zorgwereld goed kennen. Hij moet in staat zijn volgende vragen te beantwoorden: Wat speelt er politiek allemaal? Welke overwegingen maken zorginstellingen? Waar liggen de risico's voor het zorgvastgoed? et cetera.

Voor een groot aantal verouderde zorgcomplexen moet de taxateur ook de herontwikkelingsmogelijkheden goed kennen. Een voortgezette zorgexploitatie is immers lang niet altijd vanzelfsprekend. Een goede taxateur verdiept zich in de casus, door aan het management vragen te stellen over de toekomst visie en kritisch te zijn op hetgeen hij aangereikt krijgt. Uiteindelijk ondertekent de taxateur het rapport en draagt hij de verantwoordelijkheid voor de inhoud ervan.

### **Restwaarde vastgoed**

De restwaarde van zorgvastgoed is voor veel zorginstellingen een risico. Nu de leegstand in de zorg toeneemt is de restwaarde van het vastgoed onzekerder geworden voor de zorginstellingen en de taxateurs.

Bij het bepalen van de restwaarde van het vastgoed, is de vraag hoe snel zorgvastgoed veroudert van cruciaal belang. Technisch gaan gebouwen vaak 40 tot 50 jaar mee, toch zien wij in de zorgsector vaak dat na 20 jaar een zorggebouw gesloopt of herontwikkeld wordt, omdat het niet meer voldoet aan de zorgvraag. Bovendien zijn veel zorggebouwen van oudsher incurant en is de restwaarde een onzekere factor. Dit maakt het ook lastiger om zorgvastgoed te kunnen verkopen. Om dit risico te beperken, is het in beeld hebben van mogelijke exit strategieën van belang. Zeker in relatie tot de taxatie van het zorgvastgoed, maar ook bij het opstellen van lange termijn strategieën en visies is het onontkomelijk dat er objecten zijn die niet meer passen in het toekomstbeeld.

Deze objecten moeten bij voorkeur afgestoten worden. Om een zo goed mogelijke opbrengst te realiseren, die hard nodig is voor andere investeringen, is het belangrijk op het af te stoten vastgoed een strategie te ontwikkelen. Hierbij speelt in veel gevallen de bestemming van een gebied een cruciale rol. Veelal zijn zorgcomplexen bestemd als maatschappelijk vastgoed. En commercieel gebruik of gebruik voor reguliere bewoning staat dit vaak in de weg. Het is daarom belangrijk voor een vastgoedeigenaar in gesprek te gaan met gemeenten over een mogelijke bestemmingswijziging. Zo wordt waarde gecreëerd, die zich uit in een hogere

verkoopopbrengst op het moment van dispositie. Dit geldt uiteraard voor complexen met een sloop-nieuwbouw scenario, maar ook voor complexen die bijvoorbeeld na een beperkte transformatie omgezet worden naar een reguliere woonfunctie.

Onlangs hebben wij een casus behandeld waar een medisch kinderdagverblijf verkocht moest worden. De uiteindelijke koper heeft een bestemmingswijziging naar wonen bij de gemeente tot stand gebracht en op die wijze is een goede invulling gegeven aan het anders niet meer door te exploiteren object. Ook maatschappelijk gezien is dit van grote waarde, want er wordt een situatie van leegstand of sloop bespaard en het wordt omgezet in alternatief gebruik gecombineerd met een beperkte investering.

### **Afsluiting**

Sturen op vastgoed is alleen mogelijk als de kasstromen van het vastgoed inzichtelijk zijn en de waarde op een juiste manier bepaald wordt. Ook voor zorginstellingen is dit van cruciaal belang. Waar voorheen vanuit beschikbare budgetten werd geacteerd, moet nu gepresteerd worden op optimalisatie van de zorgexploitatie in combinatie met het in te zetten vastgoed. Vastgoed is een bedrijfsmiddel ter ondersteuning van de ‘core business’: het leveren van goede zorg!

En daarnaast moet de zorginstelling als belegger borgen dat ook het vastgoed goed presteert. De rendementen hoeven niet hoog te zijn, maar een goede financiële basis is cruciaal. De langjarige borging van het kunnen voldoen aan rente- en aflossingsverplichtingen en het technisch in goede staat houden van het vastgoed is daarbij belangrijk. Maar ook het tussentijds kunnen bijsturen naar een alternatief gebruik moet mogelijk zijn. Het onderzoeken van diverse scenario's en het ontwikkelen van een robuuste business case is de basis voor een toekomstbestendige zorginstelling die er is voor haar doelgroep!



## Marktwerving bij duurzaam onderhoud

Andere aanpak voor samenwerking tussen markt en overheid

*Rinald van der Wal en Caroline Weebers-Vrenken*

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, voorheen AgentschapNL, stimuleert reeds langere tijd samenwerking tussen overheden en marktpartijen op het vlak van verduurzaming van vastgoed. In dat kader is in januari 2013 de 'Leidraad verduurzamen meerjaren onderhoud van gemeentelijk vastgoed'<sup>1</sup> gepubliceerd. De leidraad is opgevolgd door een rapportage<sup>2</sup>, waarin de mogelijke rol van Energie Service Companies, de 'ESCO's' uiteen wordt gezet. RVO noemt hierbij herhaaldelijk als voorbeeld de verduurzaming van negen zwembaden in opdracht van de gemeente Rotterdam. Dit voorbeeld vindt in de praktijk echter geen navolging. Vanwege de economische crisis en ook door nieuwe technieken zijn marktpartijen wel in staat en bereid om hun meerwaarde bij duurzaam gebouwenbeheer te verhogen. Bovendien is er bij overheden behoefte aan investeringen in eigen bezit en tegelijkertijd aan verlaging van kosten. Toch kunnen deze partijen elkaar nog onvoldoende vinden. Welke probleemvelden spelen hierbij een rol en hoe kunnen deze worden opgeheven?

De technische oplossingen moeten worden bedacht door marktpartijen, die vervolgens (mede) risicodragers zijn bij de realisatie en exploitatie van deze oplossingen. Zolang ideeën of adviezen blijven steken op bureau of tekentafel, wordt er geen voortgang geboekt. De markt moet daartoe worden geprikkeld door concrete vraagstellingen van beheerders van maatschappelijk vastgoed. Er kan niet worden volstaan met algemene bespiegelingen op basis van pilotprojecten of ervaringen in het buitenland. Voorbeelden moeten daadwerkelijk navolging vinden. Alleen op die manier is er sprake van leereffecten en mogelijkheid tot verbetering. Dat samenwerkingen tussen markt en overheid niet van de grond komen is primair gelegen in het feit dat de inkoop en contractsvorming stagneert. Het proces om te komen tot een daadwerkelijke opdracht wordt als kostbaar, tijdrovend en ingewikkeld ervaren<sup>3</sup>.

Bij inkoop door overheden van duurzaam gebouwenbeheer spelen de volgende samenhangende hindermachten een rol: de verplichting tot aanbesteden en de bijbehorende noodzaak om vooraf de vraagspecificatie zorgvuldig vorm te geven; de hoge transactiekosten en de bijbehorende noodzaak om langjarige afspraken met marktpartijen aan te gaan; de noodzaak tot flexibiliteit bij gebouwenbeheer vanwege in de loop der tijd wijzigende functies

---

<sup>1</sup> AgentschapNL, Leidraad Verduurzamen meerjaren onderhoud van gemeentelijk vastgoed, 'leidraad DMOP voor gemeenten', januari 2013

<sup>2</sup> Drs. P.P. van Kempen en ir. J. Sijbrandij Verduurzamen van gemeentelijk vastgoed en de mogelijke rol van ESCO's, Amsterdam september 2013

<sup>3</sup> Zie rapportage Van Kempen-Sijbrandij, vorige noot.



en bedrijfsprocessen. Het is mogelijk deze 'drie-eenheid' te doorbreken door inkoop en contractsvorming ten aanzien van duurzaam gebouwenbeheer anders vorm te geven.

### **Aanbestedingsplicht en vraagspecificatie**

Gemeenten kwalificeren als aanbestedende diensten en het (eigen) gebouwenbeheer betreft aanbestedingsplichtige diensten en werken. Vanwege deze aanbestedingsplicht zijn gemeenten gehouden aan de Aanbestedingswet en de daarin verankerde algemene beginselen van aanbestedingsrecht. De Aanbestedingswet maakt in hoofdzaak onderscheid tussen drie soorten overheidsopdrachten, afhankelijk van de omvang, oftewel de hoogte van de tegenprestatie. Bekend is de Europese, met een opdrachtsom boven de Europees vastgestelde drempelwaarden<sup>4</sup>. Daarnaast onderscheidt de Aanbestedingswet de nationale en meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedures. Bij de verdere invulling van de procedure en de keuze voor de contractsvorm laat de Aanbestedingswet veel vrijheid. De belangrijkste beperking wordt gegeven door de Gids Proportionaliteit, het richtsnoer, dat ziet op een evenwichtige invulling van procedure en contract aan de hand van glijdende schalen. Daarnaast is het Aanbestedingsreglement Werken 2012 aangewezen als richtsnoer voor de procedure ten behoeve van inkoop van werken enkel onder de Europese drempelwaarde. Voor beide richtsnoeren geldt dat afwijking is toegestaan, mits gemotiveerd. De Aanbestedingswet en genoemde richtsnoeren staan niet in de weg aan zodanige vereenvoudiging van het inkoopproces, dat kosten voor zowel aanbestedende dienst, als inschrijvers tot een minimum kunnen worden beperkt.

Een belangrijke opgave ter voorbereiding van de aanbesteding betreft het formuleren en begrenzen van de opdracht en de bijbehorende vraagspecificatie. Deze vraagspecificatie moet worden getoetst aan de actuele marktomstandigheden en met respect voor onder meer de beginselen van proportionaliteit en gelijkheid, alsook objectieve mededinging worden vertaald in eenduidige gunningscriteria. Naarmate de vraagspecificatie op een hogere abstractieniveau ligt en er dus minder detail wordt gevraagd, kunnen de gunningscriteria eenvoudiger zijn. Deze twee elementen van de aanbestedingsprocedure zijn logischerwijze onlosmakelijk aan elkaar verbonden.

Stelregel is dat een aanbestedingsprocedure niet 'werkenderweg' kan worden ingevuld op basis van voortschrijdende inzichten. Anderzijds behoeft de aanbestedende dienst geen duidelijk beeld te hebben van de uitkomst van de procedure. Bij deze stelregels passen de principes van de Best Value Procurement. Binnen deze procedure worden de marktpartijen aangemerkt als experts die in staat worden geacht om de opdracht zelf nadere invulling te geven c.q. te bepalen, hoe de eisen en wensen van de opdrachtgever kunnen worden vervuld. Een belangrijk instrument in Best Value Procurement is de fase van de Pre-Award. In deze fase wordt de aanbidding door de beoogd opdrachtnemer voorafgaand aan de definitieve gunning

---

<sup>4</sup> Drempelwaarden in 2014/2105 zijn: voor werken €5.186.000 en voor diensten/leveringen €207.000

nader uitgewerkt en toetst de opdrachtgever of de beoogd opdrachtnemer ook daadwerkelijk aan de vraagspecificatie en zijn bieding kan voldoen.

Via de Pre-Awardfase kunnen transactiekosten drastisch worden verlaagd door van de inschrijvers alleen een bieding op hoofdlijnen te vragen op basis van een functionele vraagspecificatie. De bieding bestaat niet alleen uit oplossingen en de bijhorende prijs, maar ook uit garanties. Deze drie onderdelen worden vervolgens alleen door de winnende inschrijver<sup>5</sup> uitgewerkt voorafgaand aan de definitieve gunning. Voorwaarde is dat strikt binnen de kaders van de aanbestedingsleidraad en de bieding wordt gebleven, zodat benadeling van de andere inschrijvers wordt voorkomen en het terugvallen op de tweede inschrijver in rang zonder complicaties mogelijk is. De winnende inschrijver valt af, als zijn bieding na concretisering niet gestand kan worden gedaan.

Alternatief voor de Pre-Awardfase is het concretiseren van de bieding na afsluiting van de aanbestedingsprocedure. Dit betekent dat de andere inschrijvers hun bieding ook niet meer gestand kunnen doen. Met de winnende inschrijver worden de contractvoorwaarden nader ingevuld. Hierbij geldt dat er geen sprake mag zijn van een wezenlijke wijziging van de aanbestede werken, diensten en leveringen. Als er geen overeenstemming wordt bereikt met de winnende inschrijver, zal er opnieuw moeten worden aanbesteed.

### **Lage transactiekosten in combinatie met termijncontracten**

Door de voorbereidingsperiode te verkorten en te vereenvoudigen en daarbij de vraagspecificatie algemeen te houden wordt de marktpartij eerder betrokken in het planproces en dus in grotere mate verantwoordelijk voor de realisatie en het resultaat. Gevolg is ook dat de voorbereiding door de opdrachtgever minder diepgaand en mogelijk minder zorgvuldig heeft plaats gevonden en dat er dus sprake is van een grotere afhankelijkheid van de marktpartij. De aangeboden oplossingen, prijs en bijbehorende garanties kunnen immers slechts worden getoetst aan algemene beoogde resultaten. In de voorfase zijn niet alle risico's, onzekerheden en mogelijke veranderende omstandigheden in beeld gebracht. Deze beperkte toetsingsmogelijkheid en kennisachterstand aan de zijde van de opdrachtgever kan eenvoudig worden 'verdisconteerd' in de te maken afspraken.

De opdrachtgever moet daartoe in staat zijn om gedurende de looptijd van de overeenkomst zijn afspraken met de marktpartij c.q. opdrachtnemer te heroverwegen. Hij mag niet vast zitten in langjarige contracten. Bovendien moet er aan de zijde van de opdrachtnemer een prikkel aanwezig zijn om te blijven werken aan goede contractuele verhoudingen, een tevreden klant en vertrouwen. Hij moet ontmoedigd worden om misbruik te maken van zijn expertise en contractpositie. Deze effecten kunnen worden bereikt door de contractduur te verkorten of tussentijdse beëindiging van de overeenkomst mogelijk te maken.

---

<sup>5</sup> Vergelijk de concretiseringsfase in de uitspraak van de Rechtbank Den Haag, 7mei 2014 ECLI:NL:RBDHA:2014:5633.

Als de voorbereidings- en aanbestedingskosten laag blijven, is er vanuit commercieel perspectief een opening voor verkorting van de contractduur. Deze lagere kosten zijn immers sneller terugverdiend via de uitvoering van de overeenkomst. Daarbij komt dat termijncontracten gebruikelijk zijn bij beheer- en exploitatieovereenkomsten. Zo wordt vaak in aanvang een periode overeengekomen van drie jaar, welke periode vervolgens telkens jaarlijks kan worden verlengd. De op te dragen periodiek terugkerende onderhoudswerkzaamheden zijn goed in te passen in afspraken van kortere duur.

Ook bij opgaves met een grootschalige verbouwing of groot onderhoud, waarbij de marktpartij investeert, zijn termijncontracten met tussentijdse opzeggingsbevoegdheden mogelijk. De investering in maatschappelijk vastgoed dat incourant is, heeft geen hogere waarde dan de vervangingskosten en kan lineair worden afgeschreven op basis van technische levensduur<sup>6</sup>. De marktpartij die investeert, kan een aanbieding doen op basis van kostprijs, discontovoet en levensduur. Op deze basis leggen partijen op voorhand de 'boekwaarde' c.q. afkoopsom per contractjaar vast voor de gedane investeringen en financieringskosten. Bij een voortijdige beëindiging van de overeenkomst wordt de afkoopsom voor het betreffende jaar vergoed. Zo kan de opdrachtnemer zelfs in staat worden gesteld om zijn investering extern te financieren.

Het verkrijgen van een externe financiering wordt vergemakkelijkt als het eigendom van de aan te brengen installatie/investeringen kan worden voorbehouden aan de opdrachtnemer c.q. investeerder<sup>7</sup> en niet door natrekking toevalt aan de opdrachtgever. Op deze wijze is zekerheidsstelling door middel van een hypotheek op de investeringen namelijk mogelijk. Bijkomend voordeel van een extern financier, is dat deze als derde partij de haalbaarheid van de betreffende business case toetst, doorgaans mee kijkt bij de realisatie van de werkzaamheden en zelfs een kwaliteitstoets kan voorbehouden. Hij zal immers zeker willen stellen dat de kwaliteit van zijn onderpand, het verhypothekerde eigendom, overeenkomt met de per jaar vastgestelde afkoopsom. Mede door deze toets kan verrekening van de afkoopsom bij beëindiging van de overeenkomst met eventuele claims op de opdrachtnemer worden uitgesloten.

### **Flexibiliteit en tussentijdse prijsvorming**

Automatisch gevolg van werken met termijncontracten is dat een tussentijdse toets van de prijs op marktconformiteit plaats vindt. Bij stijgende of dalende prijzen zal immers een van partijen overwegen om de overeenkomst op te zeggen. Gevolg is ook dat in de prijs geen risicopremies of kortingen als compensatie voor de lange contractstermijn besloten hoeven te liggen. De prijsvorming is minder afhankelijk is van de inschatting van onzekere danwel veranderende omstandigheden en kan dus op transparantere wijze plaats vinden. Dat betekent vervolgens dat tussentijdse wijzigingen van de exploitatie en het beheer mogelijk

---

<sup>6</sup> Kopgroep, Zo rekenen wij aan maatschappelijk vastgoed, oktober 2008

<sup>7</sup> Door middel van het vestigen van een opstalrecht, zo nodig in combinatie met een erfdienstbaarheid

zijn op basis van een open begroting of op basis van actuele marktconforme prijzen. Op deze manier kan de opdrachtgever verzoeken om wijziging van beheer en exploitatie zonder te worden geconfronteerd met onevenredig hoge meerprijzen. Hiermee is invulling gegeven aan de eis of wens van opdrachtgevers om flexibel te kunnen zijn in het gebruik van hun eigendom.

Aandachtspunt is wel dat de prijszekerheid gedurende een contractuele termijn wordt gewaarborgd. Contracten van kortere duur die zijn gesloten na een aanbestedingsprocedure kunnen incentives bevatten voor tussentijdse prijsonderhandelingen, zeker als de overeengekomen prijzen tijdens de uitvoering van de overeenkomst niet eenduidig blijken te zijn of het geleverde niet eenduidig te begrenzen is. Van belang is derhalve om heronderhandeling tijdens de looptijd van de overeenkomst uit te sluiten. Voor het geval dat de prijsniveau's toch ter discussie kunnen worden gesteld, moet de overeenkomst voorzien in een heldere en werkbare arbitrageregeling, bij voorkeur op basis van een bindend deskundigenadvies. Op deze wijze wordt de tenuitvoerlegging van de afspraken niet belast met meningsverschillen over de prijs.

### **Slotoverwegingen**

Dit artikel bevat een schets op hoofdlijnen voor een mogelijke aanpak van het Duurzaam Meerjaren Onderhoud. De besproken oplossingen sluiten aan bij algemene ervaringen van zowel gemeenten, als marktpartijen<sup>8</sup>. Sleutelwoorden zijn flexibilisering, kostenbesparing, standaardisering van contractsvorming, alsmede versnelling en vereenvoudiging van aanbestedingsprocedures. De risico's die kleven aan verkorting en vereenvoudiging van de aanbestedingsprocedure kunnen worden weggenomen door flexibele contractsvormen. De markt stemt in met flexibele contractsvormen, mits transactiekosten laag blijven en investeringen worden vergoed. Op deze wijze kan de vicieuze cirkel worden doorbroken en kan de DMO als publiek-private samenwerking een volwassen aanpak worden voor gebouwenbeheer. Belangrijke voorwaarde voor het succes van deze aanpak is dat deze toepasbaar is bij zowel grote, als kleine opgaves. Alleen bij veelvuldige toepassing ontstaat de roep om standaardisering van zowel de processen, als de contracten. Deze standaardisering versterkt het effect van kostenbesparing en transactiesnelheid. Bovendien wordt geen tijd en geld verspild aan proces en vorm, maar kan alle aandacht uitgaan naar creatieve oplossingen en innovatie.

---

<sup>8</sup> Het in het artikel besproken model is op initiatief van BBN Adviseurs gepresenteerd binnen PPS Netwerk en wordt in overleg met overheden en marktpartijen nader uitgewerkt.



## Zonnepanelen bij sportclubs en dorpshuizen

Slochteren zet in op duurzaamheid niet-gemeentelijk maatschappelijk vastgoed

*Coen van Atten*

**De aandacht voor het eigen vastgoed is bij gemeenten de afgelopen jaren gegroeid. Er wordt steeds professioneler en planmatiger gewerkt, zowel in het gemeentelijk corporate vastgoed als het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Daarbij is er steeds vaker aandacht voor investeringen in duurzaamheid, zowel gericht op besparing als op het opwekken van eigen groene energie.**

Ook in de gemeente Slochteren is deze trend zichtbaar. De gemeente heeft de prioriteit gelegd bij de verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed dat niet in gemeentelijk eigendom is. De gemeente Slochteren kent een relatief groot aantal maatschappelijke accommodaties op het gebied van sport en welzijn die in eigendom zijn van stichtingen en verenigingen. In totaal gaat het om ruim 20 accommodaties: tennisbanen, voetbalclubs, dorpshuizen, jeugdhonken, ijsbanen et cetera. De verenigingen hebben zelf de verantwoordelijkheid voor het beheer en onderhoud van de opstallen van de accommodaties. In het algemeen blijken de verenigingen ook goed met deze verantwoordelijkheid om te kunnen gaan. Het gemeentelijke beleid is daarmee vooral gericht op ondersteuning waar dit echt nodig is. De gemeente verstrekt geen exploitatiesubsidies. Wel wordt er ondersteuning geboden middels advies en in sommige gevallen financiële ondersteuning bij verbouwingen, groot onderhoud of uitbreiding. De activiteiten in het maatschappelijk vastgoed leveren een grote bijdrage aan de leefbaarheid in de gemeente.

Bij de eigenaren van de accommodaties is de afgelopen jaren de belangstelling om te investeren in duurzaamheid toegenomen. De eigenaren willen zowel een bijdrage leveren aan een duurzame wereld als exploitatiekosten besparen. In veel accommodaties maakt de energierekening een relevant deel van de kosten uit. Vanwege de vergrijzing en de daling van het aantal inwoners nemen bij alle accommodaties de inkomsten af. Voor een gezonde exploitatie is een besparing op de kosten dan ook van groot belang. Door de kostenbesparingen op energie kunnen verenigingen op eigen benen blijven staan.

In een aantal groot onderhoudsprojecten is de afgelopen jaren gekozen voor onder andere LED-verlichting, isolatie en de aanleg van zonnepanelen. Met als meest sprekende voorbeeld het dorpshuis de Pompel in Overschild dat volledig energieneutraal wordt gemaakt.

## **Dorpshuis De Pompel**

Na de sluiting van de school in het MFC (school, dorpshuis, sportzaal) in Overschild heeft het dorpshuis aan de gemeente aangegeven graag het gehele pand over te willen nemen en dit geheel als dorpshuis met sportzaal te willen exploiteren. Uit de voorzichtig geraamde exploitatieberekeningen bleek dat een sluitende exploitatie alleen mogelijk was met een energierekening van nul euro. Met behulp van de gemeente, de provincie en inzet van eigen vermogen bleek het mogelijk om zowel de noodzakelijke investering in het energieplan als de andere gewenste investeringen te dekken. In totaal wordt €130.000 geïnvesteerd in isolatie, HR++ beglazing, 120 PV Panelen en een lucht-warmte pomp met lage temperatuur vloerverwarming.

Een aantal verenigingen heeft de gemeente verzocht om mee te denken bij de opzet van een gezamenlijk project om te komen tot energiebesparing in hun accommodaties. Dit project is in mei 2014 gestart.

### **Projectopzet**

De eerste stap is dat bij alle deelnemers een energieonderzoek (EPA-U) wordt uitgevoerd. Dit wordt door de gemeente gefinancierd en uitgevoerd door een tweetal lokale gecertificeerde adviseurs. Het doel is het in kaart brengen van de mogelijkheden tot verduurzaming en de kosten en opbrengsten van de maatregelen. De uitkomsten worden in een gezamenlijk overleg van de vereniging, het adviesbureau en de gemeente besproken.

De tweede stap is dat de vereniging op basis van de uitkomsten in het energierapport een investerings- en dekkingsplan opstelt. Het rapport bevat vaak verschillende investeringsscenario's waaruit de vereniging kan kiezen. Er kan zowel geïnvesteerd worden in gebouwen als in veldverlichting. In het dekkingsplan wordt beschreven hoe de investeringen gefinancierd worden. De dekking ontstaat door stapeling van subsidies, fondsen, een eventuele lening en inbreng van eigen vermogen. Per vereniging stelt de gemeente uit het totale projectbudget een bijdrage beschikbaar van 40% met een maximum van €14.000. De verenigingen moeten 60% van de kosten zelf dragen. De eigen bijdrage kan afkomstig zijn uit de eigen reserves. Verenigingen die niet voldoende eigen vermogen hebben kunnen gebruik maken van een speciale gemeentelijke duurzaamheidslening met een lage rente. Om te stimuleren dat verenigingen ook geld uit eigen vermogen of fondsen, sponsoring, ledenacties inbrengen kan met de lening slechts 50% afgedekt worden en moet er tenminste 10% zelf opgebracht worden. Om de verenigingen te ondersteunen bij het werven van externe financiering wordt een training 'fondswerven en crowdfunding' verzorgd. Hierdoor doen de verenigingen kennis op die ook voor de toekomst zinvol is. Het totale beschikbare subsidiebudget is €140.000; het leenbudget €175.000. Als het gehele budget benut zou worden voor PV-panelen zouden er bijna 700 panelen geplaatst kunnen worden.

**Een voorbeeldberekening:**

Investering	: €35.000
Subsidie	: 40% -> €14.000
Lening	: 50% -> € 17.500
Eigen vermogen	: 10% -> € 3.500

Om een idee te geven van de mogelijke besparing: voor €35.000 kunnen circa 70 PV-panelen geplaatst worden van 255 WP (watt-piek) per paneel. De opbrengst is ca. 15.000 kWh; ofwel € 3.500 per jaar. De terugverdientijd voor de vereniging is door de subsidie nog maar 6 jaar.

**Lening**

De lening die gemeente beschikbaar stelt is speciaal voor dit project uitgewerkt. Het te lenen bedrag staat gestald bij het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting (Svn). Svn beheert voor gemeenten en provincies ook de starters- en duurzaamheidsleningen voor particulieren. Op basis van een gemeentelijke verordening kan de lening aan de individuele verenigingen worden uitgekeerd, mits deze natuurlijk voldoende kredietwaardig zijn. De rente lag het voorjaar van 2014 iets onder de 3%.

Stap 3 is de uitvoering van de werkzaamheden. De verenigingen zijn als opdrachtgever zelf verantwoordelijk voor deze stap.

**Olievelekwerking**

De deelnemende verenigingen werken actief mee aan een aantal communicatieactiviteiten. Dit is als voorwaarde in de subsidieregeling opgenomen. Het doel is om zowel de eigen leden als andere inwoners te informeren. De vereniging organiseert gedurende de projectperiode een ledenbijeenkomst met informatie over duurzaamheidsopties voor het eigen huis. Bij de organisatie van deze bijeenkomst wordt met een consortium van lokale bedrijven. Verder worden club-bladen en de eigen websites van de verenigingen ingezet voor communicatie naar de achterban gedurende tenminste 2 jaar. Bij plaatsing van zonnepanelen wordt bovendien een smart-screen geïnstalleerd waarop de hoeveelheid opgewekte energie zichtbaar is.

**Stand van zaken**

Bij het schrijven van dit artikel was het project net gestart. Het is dus te vroeg om al resultaten te vermelden. De eerste indrukken zijn wel positief. Van de doelgroep van 20 verenigingen hebben reeds 12 zich gemeld voor een EPA-U. De verwachting is dat het subsidiebudget binnen 6 maanden is uitgeput; mogelijk zelfs al binnen 3 maanden. Uit de eerste onderzoeken blijkt dat voor veel accommodaties een A-label of zelfs een A+ label haalbaar is binnen een investeringsbudget van circa €50.000.



**Tot slot**

Het college van B&W heeft in haar collegeprogramma duurzaamheid in maatschappelijk vastgoed als speerpunt opgenomen. De gemeente Slochteren is blij dat de belangstelling bij de verenigingen voor het project groot is. De verwachting dat het gehele subsidiebudget benut wordt. Er wordt dan door de verenigingen in totaal een bedrag van €350.000 geïnvesteerd in duurzaamheid. Met als positief neveneffect stevige besparingen op de jaarlijkse exploitatie. En daarmee uiteindelijk een betere toekomst voor de maatschappelijke accommodaties in Slochteren.





# VIII

## Duurzaamheid en energie



## Ontzorgen versus ruimte geven aan meedenken en meedoen

Twee tegengestelde benaderingen van maatschappelijk vastgoed

*Mieke Oostra*

Overheden komen steeds vaker in de problemen met het in de lucht houden van maatschappelijke functies en de exploitatie van het bijbehorende vastgoed. Niet alleen dalen de inkomsten doordat gemeenschappen in krimpgebieden in grootte afnemen en de welvaart door de crisis onder druk staat, maar tevens door de stijgende energieprijzen, met name die van aardolie en gas, komt de exploitatie van het vastgoed nog verder in de knel. Wat vóór 2008 ondenkbaar leek gebeurt nu toch. Het is anno 2014 niet nieuw meer als de exploitatie voor een buurthuis of zwembad door een gemeente overgedragen wordt aan vrijwilligers omdat er niet genoeg publieke middelen zijn om deze functie beschikbaar te houden. De twee mogelijke wijzen van aanpak met betrekking tot het aanbieden van maatschappelijk vastgoed en bijbehorende diensten volgens het principe van ontzorgen en ruimte bieden voor meedoen en meedenken ontsluiten een waaier van mogelijke tussenvormen.

Aan de ene kant streven overheden naar het volledig oppakken, faciliteren en invullen van haar publieke taken op het gebied van bijvoorbeeld onderwijs, sport, cultuur en overheidsdiensten. We zijn eraan gewend geraakt dat overheden deze taken als compleet pakket oppakken. Dit betekent een invulling door professionals van alle facetten; van personeel en stichting van het bijbehorende vastgoed met alle daaraan vast zittende taken zoals inrichting, apparatuur, onderhoud, beheer, facilitair diensten en exploitatie. Voor al deze subtaken moet een post worden gereserveerd op de begroting van de betreffende overheid. Als gevolg van teruglopende middelen zijn overheden momenteel op zoek naar manieren om zoveel mogelijk taken voor haar burgers in te blijven vullen. Bij nieuwbouw is het daarom de laatste tijd populair om te onderzoeken hoe functies slim gecombineerd kunnen worden in multifunctionele accommodaties (MFA's). Gemeentetaken zoals opname van staat van het onderhoud, het onderhoud van de buurt zelf of het programmeren en het openhouden van buurthuizen wordt neergelegd bij groepen burgers. Taken voor nieuwbouw of renovatie, die voorheen werden opgepakt door de overheid, worden overgelaten aan besturen van de betreffende organisaties, zoals bij scholen. Alhoewel de gemeente niet in alle gevallen zelf direct eigenaar is van de gebouwen, valt het vastgoed bij opheffing van de onderwijsfunctie vanuit de betreffende vereniging of stichting weer terug aan de gemeente. Niet onbelangrijk voor de betreffende lokale overheden in krimpgebieden waar te verwachten is dat een aantal scholen zal sluiten. Het is verder binnenkort aan de schoolbesturen om te beslissen over

bijvoorbeeld renovatie van de vaak verouderde scholen<sup>1</sup>. Deze voorbeelden illustreren de algehele tendens dat overheden zich terugtrekken op kerntaken. De vraag is wat dit betekent voor professionals in de wereld van maatschappelijk vastgoed terwijl er diverse opgaven liggen voor de portfolio van bestaande gebouwen.

## Opgaven voor de toekomst

De opgaven voor de komende jaren ten aanzien van maatschappelijk vastgoed zijn aanzienlijk. Gezien de bouwboom van na de Tweede Wereldoorlog zijn renovaties nodig om de kwaliteit van de gebouwen te verhogen naar de eisen van deze tijd. Er zijn aanpassingen nodig om de exploitatie betaalbaar te houden, om veranderingen in gebruik en behoeften te faciliteren en objecten te verduurzamen. De huidige opgaven als gevolg van de energietransitie, het geschikt maken van de gebouwde omgeving voor een verouderende bevolking of het verduurzamen van bestaande gebouwen vraagt om een multidisciplinaire aanpak waarbij meerdere sectoren betrokken zijn. De benodigde aanpak hiervan is over het algemeen complexer van aard dan de opgaven op het gebied van bouw en vastgoed aan het begin van de 19e eeuw of na de Tweede Wereldoorlog. Sinds 1900 zijn veel nieuwe maatschappelijke instellingen opgericht zoals bibliotheken, scholen, woningcorporaties en ziekenhuizen in hun huidige vorm. Hiervoor is het bijbehorende vastgoed gerealiseerd. Het ontstaan van deze instellingen had te maken met de opvatting dat iedere burger recht heeft op goede huisvesting, zorg in geval van ziekte en toegang tot opleiding en kennis. Na de Tweede Wereldoorlog lag er natuurlijk een grote herstelopgave.

De opgaven van nu zijn over het algemeen niet aan te pakken door de inzet van een enkele discipline of sector, zoals bij de bouw van een nieuwe woonwijk, het uitrollen van moderne infrastructuur (spoor, snelwegen, telefonie), of het huisvesten van nieuwe maatschappelijke organisaties. De huidige complexe opgaven maken een multidisciplinaire aanpak nodig waarbij kennis en vaardigheden uit verschillende domeinen worden ingezet. Tevens is er behoefte aan een fijnmazige aanpak omdat de bijbehorende maatregelen grotendeels in de huidige voorraad zal moeten worden ingepast.

De voorliggende opgaven zullen ook moeten worden uitgevoerd binnen steeds strakker wordende financiële randvoorwaarden. Op welke manier kan dit worden aangepakt?

## Oorzaken en trends

Voordat we die vraag goed kunnen beantwoorden is het van belang de verschillende relevante sociale en economische trends te onderscheiden die hierbij belangrijk zijn (Oostra,

---

<sup>1</sup> In de huidige regelgeving komen deze zaken voor rekening van het formele gezag, in de meeste gevallen is dat het schoolbestuur. Doordat het Rijk vanaf begin 2015 de beschikbare middelen voor het onderhoud aan de buitenzijde van het gebouw rechtstreeks doorgeeft aan de schoolbesturen, wordt verwacht dat het onderhoud van scholen op een meer integrale manier wordt bekeken. Voor budgetten met betrekking tot binnenonderhoud was dit al zo. Schoolbesturen zijn dan voor het complete onderhoud niet langer afhankelijk van gemeentes (Arkesteijn ea, 2014).

2014). Als eerste een overzicht van de economische trends:

### **Veranderende regionale economie**

In krimpgebieden of anticipeergebieden, welke ontgroenen maar officieel niet als krimpgebied worden aangeduid, zijn de invloeden van afnemende publieke middelen het sterkst voelbaar. Immers, door een afnemend aantal bewoners krimpen publieke budgetten waardoor minder collectieve voorzieningen door de overheden in stand kunnen worden gehouden. Maar ook elders in Nederland is de situatie voor maatschappelijk vastgoed aanzienlijk veranderd gezien het feit dat het niet langer vanzelfsprekend is om bijvoorbeeld met het uitleggen van een nieuwe woonwijk of bedrijventerrein de realisatie of renovatie van publiek vastgoed elders in de gemeente te bekostigen. Sterker nog, met het decentraliseren van taken van de landelijke overheden en de daarbij eveneens doorgevoerde budgetverlagingen, zoals bij de voorgenomen plannen in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), komen de gemeentebudgetten nog verder onder druk te staan. Als gevolg van teruglopende middelen stoten overheden en publieke organisaties taken af of proberen deze over te dragen aan wijkbewoners, verenigingen, stichtingen of bedrijfsleven.

- **Alternatieve financieringsvormen**

De economische crisis van de afgelopen jaren heeft de mogelijkheden om vastgoedprojecten te financieren verminderd. Dit wordt verder bemoeilijkt doordat banken als gevolg van de financiële crisis hun betalingsbalans moeten versterken en minder makkelijk geld uitlenen. Hierdoor is er meer aandacht voor alternatieve financieringsvormen en ontstaan ook nieuwe vormen, zoals crowdfunding (initiatief wordt direct gefinancierd door veel particulieren), krediet unies (particulieren lenen elkaar lokaal geld), broodfondsen (zzp-ers ondersteunen elkaar in geval van ziekte) en microfinanciering (klein startkapitaal van minder dan 50.000 euro en coaching voor startende ondernemers).

- **Resource efficiency**

Bij nieuwbouw, herontwikkeling en renovatie/restauratie wordt steeds meer aandacht gevraagd voor energie-efficiëntie, het opwekken van duurzame energie, duurzaam bouwen of resource efficiency. Dat is niet zo vreemd als je bedenkt wat de consequenties zijn van een toenemende wereldbevolking in combinatie met een stijgende welvaart. Hierdoor zijn er steeds meer grondstoffen nodig om wereldwijd in alle behoeften te voorzien. Lange tijd was het vanzelfsprekend om grondstoffen te gebruiken alsof zij altijd oneindig beschikbaar zijn, maar die tijd lijkt voorgoed voorbij. Door relatief lage grondstofprijzen in de jaren 90 (VDI, 2008), was de beschikbaarheid van grondstoffen voor bedrijven lang geen groot thema. Sinds 2003 lopen de prijzen voor diverse grondstoffen op. Dit geldt niet alleen voor bijvoorbeeld aardolie en staal, maar blijkt een algemene trend (VDI, 2008) zoals te zien in de ontwikkeling van de Reuters-CRB-Index. Ondanks het feit dat er meer wordt geïnvesteerd in de winning en hiervoor steeds betere technieken beschikbaar komen, is de vraag of hiermee in de behoefte aan nieuwe grondstoffen kan worden voorzien. Voor koper geldt bijvoorbeeld dat in 1925 de



erts gemiddeld uit 25% koper bestond. In 1985 was dat percentage al gedaald naar 0,8% (M2i, 2009). Dat betekent dat ook de hoeveelheid energie die nodig is voor de winning van deze grondstof toeneemt. Extra investeringen in grondstofwinning zijn daarom op een bepaald moment niet meer lonend. Daarbij kunnen er geopolitieke spanningen ontstaan omtrent grondstoffen die slechts op bepaalde plaatsen in de wereld gewonnen worden. Met als gevolg dat bedrijven die veel grondstoffen gebruiken in de knel kunnen komen. In de bouw worden relatief veel materialen gebruikt en daarmee is het slim omgaan met grondstoffen een thema dat de komende jaren meer aandacht zal gaan vragen, ook bij het realiseren, aanpassen en beheren van maatschappelijk vastgoed.

Naast de economische trends is het van belang ook naar de volgende sociale trends in ogenschouw te nemen:

- **Individualisering**

De individualisering startte in de jaren 60 en zet nog steeds verder door. Inmiddels zijn we het gewoon gaan vinden om als individu aangesproken te worden en niet langer te worden gezien als onderdeel van een collectief; het gezin waar je uit komt, de kerkgemeenschap waar je lid van bent of het dorp waarin je bent opgegroeid. Je wordt gezien als onafhankelijk individu dat gerechtigd is om zijn eigen keuzes te maken. Vanuit dat perspectief is het legitiem om zelf de controle te nemen over je eigen omgeving, zelf actief te bepalen hoe je woont, werkt of leeft en dat niet aan anderen over te laten. Het is dan ook logisch om zelf de controle te nemen over gemeenschappelijke faciliteiten als die in jou ogen essentieel zijn. Mensen pakken op allerlei andere terreinen het initiatief, bijvoorbeeld op het gebied van groenbeheer, vervoer of de energievoorziening. Zij passen de eigen woning en buurt aan naar hun eigen smaak en voorkeuren, of besluiten als dorp gezamenlijk een glasvezelkabel aan te leggen omdat lokale providers geen business case zien. Ook nemen ze de organisatie op voor zorg, zodat hun kinderen, zichzelf of ouders verzorgd kunnen worden op een manier die past bij hun levensvisie. Verder ontstaan er steeds meer lokale burgerinitiatieven gericht op de verbetering van de eigen leefomgeving. Het overnemen van de exploitatie van publieke voorzieningen die dreigen te verdwijnen of waarvoor substantieel minder middelen beschikbaar worden gesteld past in dit zelfde beeld.

- **Veranderende bevolkingsopbouw**

De komende tijd verandert de leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking doordat we gemiddelde ouder worden. De vergrijzing wordt versterkt doordat er een piek in de bevolkingsaanwas zat na de Tweede Wereldoorlog en dat sinds eind jaren 60 met de uitvinding van de anticonceptiepil mensen bewust voor een bepaalde gezinsgrootte kozen. Het gevolg is dat nu door de werkzame bevolking een relatief grote groep oudere mensen moet worden onderhouden. De verspreiding van de verschillende bevolkingsgroepen over het land is daarbij niet homogeen. Er is sprake van concentraties van jongeren in de steden met als gevolg een ontgroening van de eromheen liggende gebieden.

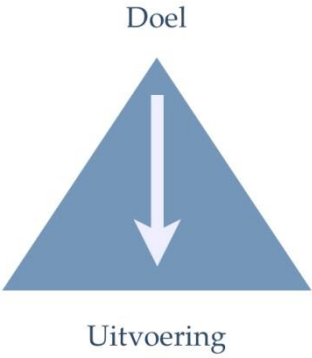
- **Nieuwe organisatievormen**

Zoals gezegd, de huidige opgaven vragen om een multidisciplinaire aanpak waarbij meerdere sectoren betrokken zullen zijn. We zullen tot andere oplossingen moeten komen nu overheden minder financiële middelen ter beschikking hebben om de verschillende maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Om dit slimmer te kunnen organiseren vormen allerlei partijen tegenwoordig coalities om samen publieke doelen te realiseren. Dit wordt *governance* genoemd. Overheden kunnen deel uitmaken van deze coalities, maar dat hoeft niet. De betrokkenheid van een overheid is hierin zelfs niet langer een voorwaarde. Door *governance* is er meer ruimte voor burgers ontstaan om als gelijkwaardige partij betrokken te zijn.

## **Aanpak**

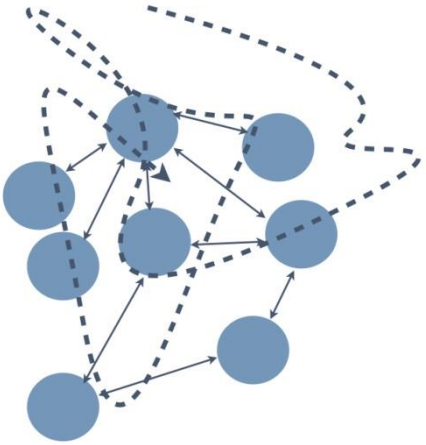
De hierboven genoemde trends hebben invloed op de aard en mogelijke aanpak van de voorliggende opgaven in de wereld van maatschappelijk vastgoed. Onze huidige maatschappij is voornamelijk ingericht om zaken top-down aan te pakken met relatief weinig oog voor bottom-up. Het ultieme doel was de burger te ontzorgen. De huidige instituties, instellingen, wet- en regelgeving hebben we begin vorige eeuw volgens deze aanpak ingericht. Zo ook rondom maatschappelijk vastgoed. Dat betekent dat ook de realisatie en transformatie van maatschappelijk vastgoed op deze manier plaatsvindt. In de procedure is over het algemeen ruimte ingeruimd voor inspraak en consultatie, maar overall is het vertrekpunt voornamelijk die van top-down. Het is daarom geen verrassing dat het verder professionaliseren van de stichting, de ontwikkeling, realisatie en beheer van maatschappelijk vastgoed nog steeds het referentiepunt is voor de meeste mensen. Het is echter handig om ons te realiseren dat er twee richtingen mogelijk zijn bij het ontwikkelen van aanpakken met betrekking tot de voorliggende opgaven, namelijk: ontzorgen en het faciliteren van co-creatie en co-productie. De verhoudingen tussen top-down en bottom-up is een dynamisch evenwicht wat gedurende de tijd verandert. De huidige structuren geven momenteel echter weinig ruimte voor bottom-up en zullen moeten worden aangepast.

	TOP-DOWN
Soort organisatie	Bureaucratische organisatie
Type systeem	Bestuurbaar
Gericht op	Kanaliseren van rationele en voorspelbare plannen
Uitgangspunt	Protocollen en beleidsprocessen
Werkverdeling en aansturing op basis van	Functies, taken en hiërarchie
Doelen	SMART
Nagestreefd beeld naar buitenwereld	Eenduidigheid



*Figuur 1: karakteristieken van een top-down aanpak (Oostra, 2013)*

	BOTTOM-UP
Soort organisatie	netwerkgroep
Type systeem	zelfregulerend
Gericht op	formuleren van uitvoeren van gemeenschappelijke doelen
Uitgangspunt	De gemeenschap
Werkverdeling en aansturing op basis van	beschikbare mensen, werkgroepen & licht leiderschap (Boutellier)
Doelen	zich in de tijd ontwikkelend
Nagestreefd beeld naar buitenwereld	pluriform



*Figuur 2: karakteristieken van een bottom-up aanpak (Oostra, 2013)*

### Ontzorgen

Wat houdt het principe van ontzorgen in? Ter illustratie kiezen we even de bouw gericht op particulieren als voorbeeld. Veel particulieren willen graag als klanten bediend worden en stappen het liefst naar de showroom om aan de hand van wat zij daar zien een woning, serre,

zorgunit of concept voor het energiezuinig verbouwen te bestellen. Idealiter is dit niet een prototype, maar een reeds getest gebouw(-onderdeel) dat gerealiseerd is volgens de principes van Legalisering (De Ridder, 2011). De professionals hebben voor de klant een aantal alternatieven voorbereid waardoor er voor verschillende opties kan worden gekozen. Voor deze groep klanten is het belangrijk dat alles op een presenteerblaadje wordt aangeboden, inclusief mogelijkheden voor garantie, onderhoud en financiering. Als gevolg van de voortschrijdende individualisering in combinatie met de ontwikkeling op ICT-gebied kunnen gebruikers meer verwachten van aanbieders in de bouw, zowel voor nieuwbouw als voor renovatie (Hofman e.a., 2012). Professionals kunnen er ook voor kiezen om aan de hand van een overzicht van door de klant gewenste prestatie-eisen een bouwwerk op maat te ontwikkelen.

### **Co-creatie en co-productie faciliteren**

Door de individualisering en de afnemende publieke middelen wordt langzaam duidelijk dat het top-down aanbieden van oplossingen door de markt aan de hand van het ontzorgingsprincipe niet de enige weg is om de huidige opgaven te realiseren. Er is nog een ander principe waar de overheid zelf graag aan refereert, namelijk het faciliteren van co-creatie en -productie. Dit past binnen beleidsdoelen van zelfredzaamheid of de participatiesamenleving. Met andere woorden, de vraag is: wat willen en/of kunnen mensen zelf doen?

Zelfbouwprojecten of bouwprojecten als activiteit van een groep mensen zijn momenteel de uitzondering op de regel. Technologie maakt het echter mogelijk om het ontwerp, de productie, bouw, verbouwing of renovatie als een proces van co-creatie en co-productie te zien. Mensen nemen hiermee zelf een actieve rol. Eric von Hippel beschrijft de gevolgen van deze trend op het gebied van productontwikkeling. In zijn boek *Democratizing Innovation* (2005) beschrijft hij de opkomst van *user-centered innovation* voor bijvoorbeeld software en surfplanken. Hij legt uit waarom en wanneer gebruikers nieuwe producten en diensten voor zichzelf ontwikkelen, en waarom ze hun innovaties vaak vrij toegankelijk maken voor iedereen. In het boek *The Third Wave* (1981) noemt futuroloog Alvin Toffler dergelijke proactieve consumenten *prosumers*.

### **Consequenties voor de sector**

De veranderingen in de maatschappij zorgen ervoor dat er een verschuiving plaatsvindt tussen top-down en bottom-up. Waar voorheen de nadruk vooral lag op het top-down aanpakken van maatschappelijke opgaven, maken teruglopende financiële middelen het noodzakelijk om meer ruimte te maken voor de bottom-up aanpak. Bij het uitdenken van hoe publieke diensten op een goede manier aangeboden kunnen worden is het daarom relevant om te beseffen dat er twee soorten van benaderingen in te zetten zijn bij de groep van eindgebruikers van maatschappelijk vastgoed. De grote groep wil ontzorgd worden en de betreffende maatschappelijk dienst, instelling of vereniging wil aan de hand van een inventarisatie van het object, het gewenste gebruik ervan en organisatievisie een voorstel hoe

dit object aangepakt kan worden. Liefst compleet met garantie, financiering, onderhoud en bijbehorende indicatie over de hoeveelheid bespaarde energie en duurzaam opgewekte energie. Daarnaast is er een groep burgers en ondernemers die zich willen inzetten om de kwaliteit van hun leefomgeving te verbeteren en actief inspringt om publieke functies in de lucht te houden. Zij zoeken ook actief naar manieren om de exploitatie van de bijbehorende gebouwen rond te krijgen. In dat kader willen zij in bepaalde gevallen aan de slag met het vastgoedobject, of zien zij zich genoodzaakt dit te doen om gebruik van het gebouw mogelijk te houden. Sommige werkzaamheden kunnen zij in dat kader zelf uitvoeren, maar op specialistische onderdelen zullen zij professionals willen inzetten. Alleen, een traject om bijvoorbeeld een pand energiezuiniger te maken is niet eenvoudig. Hiervoor zal een infrastructuur moeten worden opgezet om deze groepen met raad en daad te ondersteunen en ervoor te zorgen dat de vastgoedeigenaar in kwestie een bepaalde garantie op kwaliteit krijgt zodat de waarde van het pand niet negatief wordt beïnvloed door de ingreep. Professionals moeten er zich hierbij van bewust zijn dat een duidelijke scheiding tussen cliënt / gebouwgebruiker en de professionals die ontwerpen, engineeren, realiseren, onderhouden en verbouwen niet altijd even strikt is. Dat maakt het nodig om per geval te bekijken wat het lokale initiatief zelf kan doen. Dit leidt tot de vraag hoe professionals kunnen inspelen op deze trend. Het vergt een andere kijk op de (her-)modellering van de gebouwde omgeving. Rollen en verantwoordelijkheden van architecten en bouwpartners zullen veranderen, maar ook businessmodellen, producten, diensten en processen. Hoe ziet co-design en co-productie er in de praktijk concreet uit?

Professionals zullen zich in toenemende mate de volgende vragen gaan stellen: Hoe kan je als professional inspelen op deze ontwikkeling? Hoe moet je jezelf als bedrijf in consortia organiseren om hierop te anticiperen? Wat voor procesaanpak, concepten, producten en diensten horen hierbij?

Bij gemeenten en andere eigenaren van maatschappelijk vastgoed komt de vraag op hoe geborgd kan worden dat de aanpak van maatschappelijk vastgoed kwalitatief hoogwaardig gebeurt. Hoe doe je dat? Zijn er manieren om dit te faciliteren? Wie pakt deze rol op? Hoe hou je zicht op alle verschillende initiatieven en aanpassingen in de vastgoedportfolio? Wat voor middelen heb je om ervoor te zorgen dat het initiatief dat een bepaalde maatschappelijke functie oppakt goed blijft lopen?

De vraag is of ontzorgd willen worden en willen meedenken en mee uitvoeren fundamenteel tegenovergestelde zaken zijn. Waarschijnlijk niet. Het ligt meer voor de hand om te denken dat het twee uitersten zijn van een waaier van mogelijkheden. Tussen de uitersten van ontzorgen en alles overlaten aan de burgers en lokale ondernemers in een proces co-creatie en co-productie zit een waaier aan opties. Er zijn dus allerlei tussenvormen mogelijk. Als je breder kijkt dan maatschappelijk vastgoed zijn daar ook voorbeelden van te vinden. Buurten die zelf onderhoud van de wijk op zich nemen en van de gemeente het budget dat hiervoor is ter beschikking krijgen zoals in Zwolle en Hellevoetsluis. Een voorbeeld dat verder gaat betreft het overnemen van de warmtevoorziening voor de buurt van het waterbedrijf compleet met

infrastructuur en gebouwen, zoals gebeurd is bij het warmtenet van de wijk EVA-Lanxmeer in Culemborg.

Het beschikbaar komen van nieuwe technologie biedt steeds meer mogelijkheden om het vormgeven, produceren en transformeren van gebouwen in toenemende mate als een combinatie van top-down en bottom-up te realiseren. Hierdoor kunnen wijkbewoners een meer actieve rol als prosumers gaan spelen en een actieve rol nemen in vastgoedprocessen. Alleen of georganiseerd in lokale initiatieven, *cottage industries* en sociale ondernemingen. De technologie om dit te organiseren is beschikbaar. Het mogelijk maken zit hem vooral in het slim combineren van al beschikbare technologie en ervoor te zorgen dat deze technologie naadloos aansluit op de belevingswereld van lokale gelegenheidscombinaties, eigenaren van de te transformeren gebouwen en de behoeften van professionals. Er is een behoorlijke hoeveelheid aan producten, processen en technologie- en beschikbaar die kunnen worden gebruikt als uitgangspunt voor het bevorderen van een meer prosumergerichte aanpak in de bouw. Denk bijvoorbeeld aan de productietechnologieën, zoals 3D printen en computer- en communicatietechnologie aan de ene kant en producten zoals zonnepanelen, *open source* ontwerpen en procesinnovaties uit *Living Building* en Open Bouwen aan de andere kant. 3D printing en *open source* ontwerpen, beschikbaar op het internet, zijn krachtige tools om meer ruimte te bieden aan bottom-up initiatieven. Natuurlijk waren er altijd groepen mensen die actief de kwaliteit van de eigen leefomgeving vormgaven, maar dergelijke initiatieven zijn recentelijk zichtbaarder geworden en het ligt in de verwachting dat deze ontwikkeling in de komende jaren verder aan kracht zal winnen.

---

## Bronnen

- Arkesteijn, Monique, Dolf Broekhuizen, Wouter Deen, Michel Geertse, Louk Heijnders, Peter de Jong, Frido van Nieuwamerongen, Eireen Schreurs, Frank Studulski, Guido Wallagh, Marco van Zandwijk (2014) *Scholenbouwatlas – verantwoordelijkheden en taken*, geraadpleegd juni 2014 via [www.scholenbouwatlas.nl](http://www.scholenbouwatlas.nl), Scholenbouwatlas Rotterdam.
- Hippel, Eric von (2005), *Democratizing Innovation*, MIT press.
- Hofman, Harm, Michael Urlings & Mieke Oostra (2012), 'Client centered renovation; the development of a new approach, *Long Lasting Building in Urban Transformation*, CIB w104 Open Building Conference, Beijing November 15-17 2012.
- M2i (2009), *Material Scarcity; an M2i study*, auteurs: Huib Wouters & Derk Bol, Delft, november 2009.
- Oostra, Mieke (2013), *Lokale energie-initiatieven; Do e yourself*, intreerede, Hanzehogeschool, Groningen.
- Oostra, Mieke (2014), *Technologie als blikopener voor de bouw*, intreerede, Saxion, Enschede.
- Ridder, de Hennes (2011), *LEGOLisering van de bouw; Industrieel maatwerk in een snel veranderende wereld*.
- Toffler, Alvin (1981), *The third wave*, Pan Books London.
- VDI (2008), *Innovationen gegen Rohstoffknappheid*, auteurs: Günther Reusscher, Christiane Ploetz, Vera Grimm & Axel Zweck, Zukünftige Technologien Consulting in opdracht van VDI, Düsseldorf 2008.



## Impact van technologie op het gebruik van gebouwen

Een aanpak om impact te identificeren

*Jantine Bouma*

**Technologie heeft impact op ons dagelijks leven. Zonder auto, internet en allerlei hulpmiddelen om het huishouden te vergemakkelijken zouden we onze tijd op een hele andere manier moeten besteden. We zouden veel tijd kwijt zijn aan het huishouden, gedwongen onze boodschappen in de buurt doen en ons werk zou anders georganiseerd zijn.**

Een concreter voorbeeld is het gebruik van de internetsite Funda voor aspirant kopers van een nieuw huis. Door het gebruik van deze site is het niet meer nodig bij een makelaarskantoor langs te gaan en in de vitrine te kijken welke huizen een makelaar in de aanbieding heeft. Dit betekent dat een makelaar niet meer op een centrale plek in het centrum van een stad hoeft te zitten; de zichtbaarheid en aanbod van een makelaar op internet is belangrijker geworden. Toch realiseren makelaars zich dat onvoldoende. Veel makelaars hebben nog steeds een duur kantoor op een centrale locatie.

Maar ook in andere sectoren heeft technologie impact op de manier waarop mensen werken en leren. In het onderwijs en de zorg wordt een deel van de taak van professionals overgenomen door technologie, winkelen gaat steeds vaker via internet en wanneer we een klantenservice van een bedrijf bellen, kan deze gemakkelijk in India zitten.

Al deze veranderingen hebben consequenties voor de manier waarop vastgoed kan worden ingezet. De vraag is dan wat voor school- en zorggebouwen nodig zijn wanneer werken en leren beïnvloed wordt door het gebruik van nieuwe technologie. Een mogelijke manier om meer inzicht te genereren bij dit soort vragen is het identificeren van deze gevolgen. Dit artikel gaat over het identificeren van sociale impact van technologie. Ik zal uitleggen *hoe* gevolgen geïdentificeerd kunnen worden met behulp van een case over digiborden op lagere scholen, maar eerst zal ik uitleggen hoe die invloed van technologie eigenlijk ontstaat.

### De invloed van technologie op een sociale omgeving

Vanuit de techniekfilosofie heeft Peter-Paul Verbeek zich verdiept in de vraag hoe technologie ons dagelijks leven beïnvloedt (Verbeek 2006). Hij stelt dat technologie een mediërende rol heeft op ons gedrag. De eigenschappen van zowel de gebruiker als de technologie zijn belangrijk voor de totstandkoming van gevolgen. Deze bemiddeling uit zich door beïnvloeding van ons script en onze moraal.



De beïnvloeding van ons script laat zich uitleggen door het vergelijken van het verschil tussen het hebben van een fiets en een auto. Op het moment dat we alleen een fiets hebben zullen onze mogelijkheden om ons te kunnen verplaatsen beperkter zijn, dan wanneer we ook een auto hebben. Met de auto kunnen we ons sneller en verder verplaatsen en daarom zullen we mogelijk op ander plekken boodschappen gaan doen. Door het hebben van een auto hebben we mogelijkheden om ander gedrag te vertonen en is ons script veranderd.

De beïnvloeding van onze moraal heeft te maken met het feit dat nieuwe technologie (en wetenschap) onze perceptie kan beïnvloeden. Social media, bijvoorbeeld, heeft ervoor gezorgd dat onze perceptie van vriendschap is veranderd.

Naast het beïnvloeden van individueel gedrag heeft technologie ook invloed op onze sociale context. Dit wordt sociale mediatie genoemd (Bouma 2013). Het geluid van een auto geeft een chauffeur feedback geeft over de werking van zijn auto, maar heeft voor voetgangers een waarschuwend effect. Op het moment dat de auto geen geluid meer maakt (elektrische auto) zal dit kunnen lijden tot ongewenste gevolgen voor de voetgangers. Dus niet alleen het script van de directe gebruiker wordt beïnvloed, maar ook de omgeving heeft te maken met een veranderd script.

Daarnaast kan er een *indirect* gevolg van technologie ontstaan. Het feit dat mensen met een auto eenvoudig grotere afstanden kunnen rijden heeft gevolgen voor winkeliers in kleine dorpen. Deze krijgen steeds minder klanten. Gevolg is dat er steeds minder winkels zijn in kleine dorpen.

Bovenstaande laat zien dat technologie direct en indirect ons gedrag op zowel korte als lange termijn kan beïnvloeden. Om gevolgen van een technologische verandering te identificeren is het daarom nodig om vanuit een breed perspectief naar veranderingen in gedrag te kijken, dat wil zeggen naar de hele sociale omgeving.

## **Het beschrijven van een sociale omgeving**

Een sociale omgeving kan gezien worden als een netwerk, waarin allerlei interacties plaatsvinden, zowel tussen mensen als tussen mensen en een technologie. Zo'n sociale omgeving wordt ook wel een sociale ecologie genoemd. In een sociale ecologie spelen eigenschappen van de gebouwde omgeving, de aanwezige technologie, formele en informele sociale structuren en de individuele eigenschappen van mensen een rol. Het in kaart brengen van deze invloeden wordt een sociaal ecologische analyse genoemd (Stokols 1996; Lounsbury and Mitchell 2009).

Een beperking van deze analyse is dat deze alleen maar de mogelijke invloeden geeft, maar niet een voorspeller kan zijn van alle mogelijke gevolgen. Zo zal de invloed van het internet op de manier van werken op een boekhoudkantoor op het platteland anders zijn dan op een adviesbureau in Amsterdam. Je kunt van te voren analyseren welke invloeden een rol spelen

in het gebruik van internet in de betreffende situaties, maar het is lastig vast te stellen hoe het gedrag daadwerkelijk gaat veranderen. Dat kan alleen door onderzoek in de dagelijkse praktijk van deze bedrijven. Dus, omdat het lastig is te voorspellen wat er precies gaat veranderen, lijkt het van belang ook te gaan kijken wat er daadwerkelijk veranderd.

## Het identificeren van sociale impact

Zoals gesteld in de inleiding lijkt het van belang om sociale impact van een technologie te identificeren. Ik heb beschreven wat voor invloed technologie kan hebben en hoe eigenschappen van een sociale omgeving geïdentificeerd kunnen worden. Nu moet nog een vertaalslag gemaakt worden richting de technologie. Welke eigenschappen leiden tot welke gevolgen? Deze vertaalslag wordt in onderstaand werkmodel beschreven.

### Het SIT model (Sociale Impact van Technologie)

1. Voor iedere sociale context gelden specifieke invloeden. Deze moeten zorgvuldig geselecteerd worden. Daarvoor kan een generiek model met individuele, sociale, en technisch-fysieke factoren als startpunt gebruikt kan worden (sociaal ecologische analyse).
2. Feitelijk gedrag kan geïdentificeerd worden door het observeren en interviewen van mensen in de sociale context. Voor elke factor kunnen verschillende aspecten geobserveerd worden:
  - a. Individueel: motivatie, doelen en waarden, gedrag, activiteiten en mogelijkheden
  - b. Sociaal: (veranderingen in) frequentie en variatie aan sociale interacties
  - c. Fysiek: de relatie van interacties met de fysieke omgeving (waar vinden interacties plaats, wat is de rol van de fysieke omgeving)
  - d. Technisch: het algemene gebruik van een technologie in relatie tot veranderingen in interacties (waar wordt het voor gebruikt, wanneer, implementatie van product, verandering van gebruik)
3. De combinatie van theoretische invloeden en feitelijk gedrag leidt tot een constructie van het ontstaan van sociale gevolgen.
4. De (veranderende) eigenschappen van gebouwde omgeving en/of technologie kunnen geïdentificeerd worden.

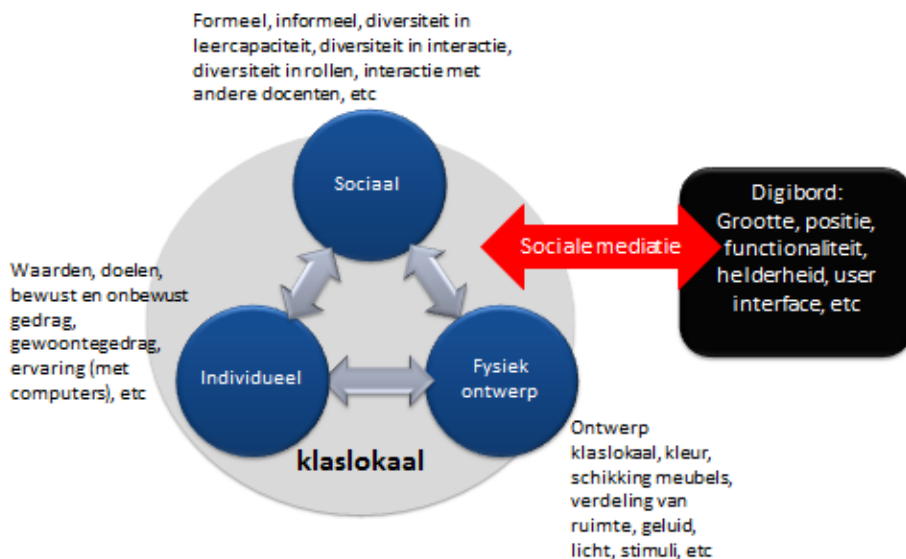
De stappen van dit model worden uitgelegd in de volgende casus.

## CASUS: Sociale impact van digiborden op lagere scholen

In een onderzoek werden sociale gevolgen van het gebruik van een digibord geïdentificeerd (Bouma 2013)<sup>2</sup>. Het doel was om er achter te komen welke eigenschappen van een digibord hebben geleid tot sociale veranderingen. Om de gevolgen goed te kunnen analyseren werden deze getoetst aan het algemene doel van lesgeven: adaptief leren<sup>3</sup>.

- **Stap1**

Als eerste stap werd er een sociale ecologie gemaakt van een klaslokaal, er werd daarbij gekeken naar individuele, sociale en fysieke factoren. Zoals de invloed van de verschillende leermogelijkheden van kinderen; in het lager onderwijs is het verschil tussen kinderen erg groot. Of de invloed van licht op de concentratie van leerlingen. Verder blijkt de centrale positie van het digibord en het feit dat het bord in plaats is gekomen van het schoolbord een aanwijzing is dat gewoontegedrag doorbroken kan worden. Alle invloeden bij elkaar gaven een beeld van de complexiteit van lesgeven op een lagere school (zie figuur 1).



Figuur 1: de sociale ecologie van een klaslokaal en de interventie van een digibord

<sup>2</sup> Ik laat in dit voorbeeld alleen negatieve gevolgen zien van het gebruik van een digibord. In het daadwerkelijke onderzoek kwamen ook positieve aspecten naar voren.

<sup>3</sup> Definitie adaptief leren: de doelgerichte aanpassing van leerprocessen aan de verschillende behoeften van leerlingen in hetzelfde klaslokaal (Blok 2004).

- **Stap 2**

Er werd gekeken naar de gevolgen van het digibord in de dagelijkse praktijk van het lesgeven. Gedrag van de leraar en leerling dat in relatie stond met het digibord beschreven (in totaal 13 observaties in verschillende klassen). Daarnaast werd in een tweede onderzoek aan een grotere groep docenten gevraagd naar algemene veranderingen in sociale interacties in een klas als gevolg van het digibord.

Opvallende veranderingen waren bijvoorbeeld dat het digibord bij heel veel lessen gebruikt werd voor allerlei functies (van interactief lesgeven, bespreken van sommen met de opgave op bord afgebeeld tot youtube filmpjes tijdens creatieve lessen), er daardoor meer klassikaal lesgegeven werd en dat tijdens het gebruik van het digibord het licht uitgedaan werd of de gordijnen dicht.

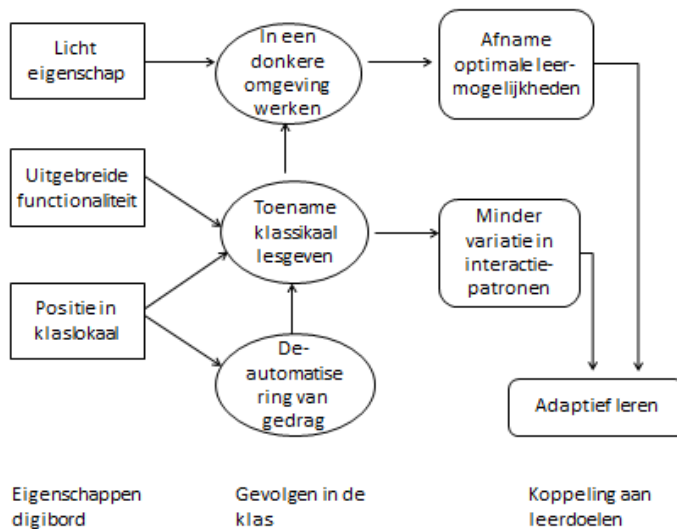
- **Stap 3**

Veranderingen in de klas werden gekoppeld aan factoren van de sociale ecologie. Uit de sociale ecologie kwam naar voren dat licht in de klas belangrijk is voor de concentratie van kinderen, dat werd gekoppeld aan de observatie dat tijdens het gebruik van een digibord lampen uitgedaan werden en/of gordijnen dicht.

Door het gebruik van het digibord zijn docenten 'gedwongen' ander gedrag te vertonen door een veranderd script. Uit de enquête en observatie bleek een toename van klassikaal lesgeven, dit is bevestigd in eerder onderzoek (Smith and Higgins 2006; SLO 2010). Het digibord is bedoeld om interactief lesgeven te stimuleren. In de observaties bleek het bord echter voor allerlei zaken gebruikt te worden, maar slechts een enkele keer voor de bedoelde interactieve lessen.

- **Stap 4**

In deze stap worden de belangrijkste eigenschappen van het digibord geïdentificeerd. De belangrijkheid van de gevolgen hangen in dit onderzoek samen met de consequenties voor de leerdoelen van een lagere school. De toename van klassikaal lesgeven is onwenselijk omdat vanuit de doelstelling van adaptief leren het van belang is om variatie in lesvormen te geven zodat alle leerlingen bereikt worden. Een tweede negatief gevolg is het feit dat het gebruik van een digibord mogelijk gevolgen kan hebben voor de concentratie van kinderen. Negatieve gevolgen van het digibord lijken dus vooral samen te hangen met de positie, de uitgebreide functionaliteit en de zichtbaarheid van het bord (zie ook figuur 2).



Figuur 2. Negatieve gevolgen van een digibord voor adaptief leren

Doordat het digibord op een centraal punt staat in de klas (waar vroeger het krijtjesbord hing) lijkt het ontwerp van het lokaal het ongewenst gebruik van het digibord te versterken. Verbeteringen t.a.v. het gebruik zouden kunnen liggen in instructie van docenten (bewuster inzetten), een ander ontwerp van een klaslokaal of een ander type digibord (bijv. een tafelmodel dat kinderen laat samenwerken). Vooral in combinatieklassen lijkt het van belang de rol van digiborden grondig te evalueren.

## Conclusie: lessen voor de vastgoedpraktijk

In bovengenoemd onderzoek is de invloed van een technologie op het script van een klaslokaal onderzocht. Door de verandering van krijtjesbord naar digibord wordt een docent 'gedwongen' om ander gedrag te gaan vertonen. Daardoor is een belangrijke verandering in het lesgeven opgetreden.

Wat het onderzoek verder laat zien is dat veranderingen in sociale praktijken geïdentificeerd kunnen worden en nieuwe inzichten genereren. Wat daarbij opvallend is dat deze algemene gevolgen van digiborden nog weinig beschreven worden in de literatuur. Veel onderzoek gaat over de invloed van het digibord op een bepaalde manier van lesgeven (bijvoorbeeld bij een bepaald type rekenles). Ook in een andere case die ik onderzocht heb, blijkt de manier van kijken beperkend te zijn voor het vinden van sociale gevolgen van technologie.

In het geval van de digiborden is het onwaarschijnlijk dat de gevolgen zullen lijden tot revolutionair andere schoolgebouwen. Een andere indeling van een klaslokaal volstaat. Maar in het geval van thuisleren en/of de ontwikkeling met iPad scholen is dat een ander verhaal. Dit zijn technologieën die een andere manier van onderwijs geven mogelijk maken en daardoor schoolgebouwen op een heel andere manier ontworpen kunnen worden. Zoals in het geval van de makelaars. Voor een makelaar betekent het gebruik van de internetsite Funda een kans om in een tijd dat de woningmarkt onder druk staat een goedkoper alternatief te vinden voor huisvesting.

Veel veranderende sociale praktijken zijn nog onvoldoende in kaart gebracht. Denk bijvoorbeeld aan technologie in de zorg. Wat voor gevolgen gaat het hebben wanneer huisartsen een eigen handzame CT scan gaan krijgen en vitale functies van een patiënt eenvoudig met een pleister gemeten kunnen worden? Voor onze behoeften ten aanzien van vastgoed zullen deze veranderingen ingrijpende gevolgen hebben. De aanpak, in dit artikel beschreven, kan een hulpmiddel zijn om deze veranderingen beter te onderbouwen en te begrijpen hoe de functie van vastgoed aan het veranderen is.

---

## Bronnen

- Blok, H. 2004. "Adaptief Onderwijs: Betekenis En Effectiviteit." *Pedagogische Studiën* 81 (1): 5–27.
- Bouma, J.T. 2013. *Managing Social Impact in Design: Tools and Methods for Anticipating Consequences of Technology*. University of Twente.
- Lounsbury, D. W., and S. G. Mitchell. 2009. "Introduction to Special Issue on Social Ecological Approaches to Community Health Research and Action." *American Journal of Community Psychology*, 1–8.
- SLO. 2010. "Leermiddelenmonitor 09/10ID - 297." *Gebruiken, Ontwikkelen En Delen van Leermiddelen*.
- Smith, H., and S. Higgins. 2006. "Opening Classroom Interaction: The Importance of Feedback." *Cambridge Journal of Education* 36 (4): 485–502.
- Stokols, D. 1996. "Translating Social Ecological Theory into Guidelines for Community Health Promotion." *American Journal of Health Promotion* 10: 282–98.
- Valkenburg, R., M. Vos-Vlaming, J.T. Bouma, and R. Willems. 2008. *Basisboek Human Technology Interaction*. Groningen: Noordhoff.
- Verbeek, P. P. 2006. "Materializing Morality: Design Ethics and Technological Mediation." *Science, Technology & Human Values* 31 (3): 361.



# Herontwikkelen van duurzaam beschermde monumenten

## Verkennde casestudie: Energieke Sint Petruskerk Eindhoven

Maarten Vieveen

De continuïteit van de instandhouding van een beschermd monument kan worden versterkt door de gebruikswaarde van dit vastgoed te verbeteren. Hiertoe kan de eigenaar/gebruiker een herontwikkelingsproces starten ten behoeve van comfortverbetering, energiebesparing en/of herbestemming. Voor het veranderen van beschermde monumenten is een omgevingsvergunning vereist waarbij de eigenaar/gebruiker en de gemeente consensus dienen te bereiken over een maatwerk oplossing. Indien dit gebeurt is sprake van een duurzaam beschermd monument.

Dit artikel gaat in op het proces voor het herontwikkelen van duurzame beschermde monumenten. Gaat het om het vinden van maatwerk oplossingen? En is de grote mate van flexibiliteit van de huidige benadering wel zo voordelig? Als reactie op deze vragen wordt ingegaan op een (generieke) benadering om de eigenaar/gebruiker gedurende het herontwikkelingsproces te faciliteren. Op basis van een theoretisch kader en verkennende case studie wordt deze benadering voor het herontwikkelen van duurzame beschermde monumenten bediscussieerd.

*Dit artikel bevat onderdelen welke worden gebruikt voor een wetenschappelijke paper. De auteur houdt zich aanbevolen voor feedback van lezers aangaande het onderzoek over het herontwikkelen van duurzame beschermde monumenten in het algemeen en dit artikel in het bijzonder.*

## De bescherming van monumenten in Nederland

Tegen het einde van de negentiende eeuw tot na de Tweede Wereldoorlog neemt in Nederland de behoefte toe om monumenten<sup>1</sup> te behouden voor toekomstige generaties. Door de uitbreiding van steden gaan monumenten en ruimtelijke structuren in het (on)bouwde landschap verloren. Ter voorkoming van 'kaalslag' wordt daarom in 1961 de Monumentenwet aangenomen (TK 2009). In 1988 krijgen naast de rijksoverheid ook provincies en gemeenten de mogelijkheid monumenten te beschermen. Monumenten volgens de monumentenwet (artikel 1.b.1. Monumentenwet) zijn "vervaardigde zaken welke

---

<sup>1</sup> Ashworth e.a. (2007: 1) beschrijven erfgoed (immaterieel en materieel, zoals gebouwen) als sporen uit het verleden waar een hedendaagse betekenis of waarde aan wordt gegeven, bijvoorbeeld een economische, culturele of politieke. Harrison (2013) maakt daarbij onderscheid in *official heritage* (protected by law) and *unofficial heritage* (not protected by law).



van algemeen belang zijn wegens hun schoonheid, hun betekenis voor de wetenschap of hun cultuurhistorische waarde<sup>2</sup>” (VROM 1988).

In Nederland staan ten minste 103.703 gebouwde monumenten die zijn ingeschreven in een monumentenregister van de rijksoverheid, een provincie of een gemeente<sup>3</sup>. Deze beschermde monumenten omvatten ongeveer 1,2% van de totale gebouwvoorraad in Nederland (CBS 2014). De verantwoordelijkheid voor de instandhouding van monumenten (onderhoud, restauratie) ligt bij de eigenaar van het monument en is vastgelegd in artikel 11.1 van de Monumentenwet (VROM 1988): “het is verboden een beschermd monument te beschadigen of te vernielen.” Het aanbrengen van veranderingen (herontwikkelen) aan beschermde monumenten is gereguleerd via een omgevingsvergunning (Monumentenwet, artikel 11.2).

Sinds 2009 is de bevoegdheid voor het afwegen van diverse belangen, als gevolg van modernisering (decentralisatie) van het monumentenbeleid, een taak van het college van Burgemeester & Wethouders (VNG ea 2009). Gesteld kan worden dat lokale overheden daarmee meer ruimte krijgen om, naast het maatschappelijk belang (Monumentenwet, artikel 11.1) en de belangen van de ‘individuele’ eigenaar (Monumentenwet, artikel 2.1), andere lokale en/of regionale belangen mee te nemen in het besluitvormingsproces<sup>4</sup>.

In dit artikel wordt van herontwikkeling gesproken wanneer een eigenaar/gebruiker de gebruikswaarde<sup>5</sup> tracht te verbeteren ten behoeve van de instandhouding van cultuurhistorische waarden. Herontwikkeling, vanuit Competitive Strategic Management theorie (Singer e.a. 2007), heeft betrekking op het verhogen van inkomsten en/of het verlagen van uitgaven. Dit kan zijn in de vorm van herbestemming, nevengebruik, energiebesparing, comfortverbetering, etc.

## Duurzame monumenten: herontwikkeling is een middel

---

<sup>2</sup> De Memorie van toelichting op het Besluit Ruimtelijke Ordening (RCE 2014b) definieert cultuurhistorische waarden als waarden gerelateerd aan de positieve waardering van sporen, objecten, patronen en structuren. Baselmans (in Platform31 2013: 18) voegt hieraan toe dat de cultuurhistorische waarden worden gevormd in wetenschappelijk debat (ethisch neutraal) en dat deze waarden worden bepaald op basis van de relatie met historische gebeurtenissen, gaafheid, conservering, zeldzaamheid, samenhang en context, betekenis voor de kennis van het verleden en representativiteit.

<sup>3</sup> 61.724 rijksmonumenten (actuele cijfers rijksmonumenten, RCE 2014a), 521 provinciale monumenten en 41.447 gemeentelijke monumenten (cijfers inventarisatie van Erfgoed Nederland, juni 2013). Deze cijfers omvatten niet de beschermde gebieden zoals stads- en dorpsgezichten, landschappen en archeologische locaties.

<sup>4</sup> De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) adviseert gemeenten voor rijksmonumenten en kan de besluitvorming forceren wanneer sprake lijkt te zijn van ongewenste ingrijpende wijzigingen met dezelfde gevolgen als sloop, reconstructie en herbestemming (VNG ea 2009).

<sup>5</sup> Baselmans (in Platform31, 2013: 17) heeft gebruikswaarde betrekking op nut voor het alledaagse leven [het gebouw faciliteert het gebruik] of het dienstbaar zijn aan vanzelfsprekend gebruik in niet-alledaagse context [zoals wonen in een kerk of werken in een watertoren].

Duurzame Monumenten of Duurzame Monumentenzorg refereert in de Nederlandse erfgoedcontext aan de samenhang tussen gebruikswaarde (performance) en instandhouding van cultuurhistorische waarden. Zo definieert Nelissen ea (1999: 63) duurzaam behoud als volgt: *“duurzaam behoud vereist doorgaans duurzame herbestemming. Instandhouding van monumentale panden en complexen is op termijn alleen gewaarborgd door er een economische functie aan te geven. Een functie die zich op termijn zelf kan bedruipen [...] Zonder duurzame herbestemming zijn veel monumentale panden en complexen vroeg of laat gedoemd te verdwijnen, wettelijk beschermd of niet!”* Onder andere Nusselder e.a. (2008) en Van der Ven e.a. (2011) beschrijven duurzame monumentenzorg, vanuit de milieu-aspect van duurzaamheid, als volgt (Van der Ven 2011; 9, vrij vertaald): *duurzame en energiezuinige monumenten gaat niet alleen om het verbeteren van de duurzaamheid in termen van milieu, maar behouden tegelijkertijd zo veel mogelijk monumentale waarden.* In dit artikel wordt gesproken van duurzame monumenten wanneer:

*‘relevante stakeholders consensus bereiken over het maatschappelijke belang voor de instandhouding van cultuurhistorische waarden en het ‘individuele’ belang van de eigenaar / gebruiker ten aanzien van het verbeteren van de gebruikswaarde (performance) van dit monument.’*

## Gaat het om maatwerk oplossingen?

Het vinden van consensus (een gedragen oplossing) voor duurzame beschermde monumenten vraagt aandacht voor vele aspecten. Monumenten zijn er veel soorten en maten (voorbeelden in willekeurige volgorde):

- woningen (landhuizen), kerken, boerderijen, industrieel erfgoed, etc.;
- groot- en klein, al dan niet met bijzondere bouwvormen (molen, torens);
- met zijn eigen stijkenmerken: lokale/regionale bouwstijl, architectuur al dan niet uit kenmerkende bouwperiode;
- met een historische betekenis voor de samenleving of een plek.

Naast deze monumentwaarden vormen gebruikswaarden een belangrijke waarde voor de mogelijkheden van de instandhouding ervan:

- comfort: thermisch en praktisch (faciliteiten);
- exploitatiemogelijkheden zoals inkomsten, vaste lasten (energie- en onderhoud)
- bereikbaarheid van de locatie;
- beschikbaar omliggend terrein.

Daarmee lijkt het onomkoopbaar om JA! Te antwoorden op de vraag of duurzame beschermde monumentenzorg gaat om het vinden van maatwerk oplossingen. Elke situatie is

uniek en om voor de specifieke kenmerken van het gebouw en gebruik een gepaste oplossing te vinden is maatwerk vereist.

Maatwerk oplossingen worden ontwikkeld (c.q. ontworpen) voor een specifieke situatie. Het is dus een legitieme benadering om de instandhouding van cultuurhistorische waarden te kunnen waarborgen. Het (ontwerp)technische vraagstuk lijkt ook niet een probleem te vormen, alhoewel dit vraagstuk wel degelijk (zeer) complex kan zijn. Uit interviews met monumenteigenaren (NoorderRuimte 2014a<sup>6</sup>) bleek dat het herontwikkelingsproces beter ingericht kan worden. Wat zijn mogelijkheden voor herontwikkeling? welke belangen spelen een rol? En hoe vindt de afweging van de belangen plaats? Interviews met beleidsmedewerkers Monumentenzorg van diverse overheden (Vieeen 2012) onderschreven en onderbouwden dit (vrij vertaald): *monumenten vragen om maatwerk oplossingen die wordt 'gevormd' door het karakter van het gebouw, het toekomstig gebruik en andere belangen in de omgeving. Met de relevante stakeholders wordt gezocht naar consensus voor een maatwerk oplossing. Door randvoorwaarden of mogelijkheden beleidsmatig globaal te beschrijven ontstaat flexibiliteit om gedurende het herontwikkelingsproces te komen tot consensus, een gedragen maatwerk oplossing voor een duurzaam monument.*

### **Flexibiliteit: goed voor consensus, ook voor behoud op lange termijn?**

Alhoewel deze benadering vanzelfsprekend lijkt te zijn voor de erfgoedprofessional (adviseurs en beleidsmedewerkers monumentenzorg), wordt dit niet altijd herkend door de eigenaar/gebruiker van een monumenten (NoorderRuimte 2014a, vrij vertaald): *De gemeente wil geen uitspraak doen over wat ik concreet wel en niet met mijn monument mag doen? en Hoe en door wie worden argumenten gewogen die invloed hebben op mijn visie om dit monument te kunnen behouden voor toekomstige generaties?* Dulski & Postel (NoorderRuimte 2014b) beschrijven in hun artikel een mogelijke verklaring voor verschillen in monumentenbeleid van gemeenten. Zo kan een verandering in de gemeente Delft acceptabel zijn en in de gemeente Hilversum onacceptabel en visa versa. Een deel van deze verschillen lijkt voort te komen uit het monumentenbestand (zeldzaamheid, representativiteit), de cultuur (beleidslijn) en filosofie (gehanteerde restauratieprincipes). Aansluitend hierop bleek uit interviews met beleidsmedewerkers van overheidsinstanties (Vieeen 2012) dat, alhoewel de formele belangenafweging door Burgemeester en Wethouders geschied, het bereiken van consensus veelal informeel aan de keukentafel of tijdens een ronde in het gebouw in hoofdlijnen wordt besproken.

De huidige benadering voorziet niet alleen in flexibiliteit voor het vinden van een concrete maatwerk oplossing, maar zorgt tevens voor grote flexibiliteit in de te overwegen belangen in

---

<sup>6</sup> Interviews tussen 2012-2014 (deels opgenomen in de publicatie NoorderRuimte 2014) met particuliere woningeigenaren, commerciële eigenaren en non-profitorganisaties. Deze interviews hadden met name betrekking tot het thermisch comfort en energiebesparing in monumenten (al dan niet beschermd).

het besluitvormingsproces. Worden alle relevante argumenten meegenomen ten behoeve van het behoud van cultuurhistorische waarde op de (relatief) lange termijn? Een voorbeeld is de actualiteit van thema's als energie en comfort bij kerkgebouwen. Een duurzame monument vraagt meer dan een integraal (technisch) plan gericht op energielasten, thermisch comfort en schade aan gebouw en interieur. Op welke wijze beïnvloeden secularisatie en demografische ontwikkelingen bijvoorbeeld het gebruik op de relatief lange termijn?

Met het onderzoek naar herontwikkeling van duurzame beschermde monumenten bij het kenniscentrum NoorderRuimte wordt verondersteld dat alhoewel concrete oplossingen voor duurzame beschermde monumenten maatwerk behoeven, de benadering van dit herontwikkelingsproces wel degelijk generiek benaderd kan worden. De invloedsfactoren zijn hetzelfde, echter zullen deze afhankelijk van de situatie een verschillende invulling of prioriteit krijgen. Welke invloedsfactoren spelen een rol bij herontwikkeling? En hoe worden deze invloedsfactoren beoordeeld in het besluitvormingsproces? Dit artikel beschrijft A) het voorlopig theoretisch kader van een benadering voor het herontwikkelen van duurzame beschermde monumenten, en B) een verkennende case studie over het reduceren van energielasten van de Sint Petruskerk in Eindhoven. Deze benadering is in de eerste plaats ontwikkeld om de eigenaar/gebruiker van beschermde monumenten te faciliteren bij herontwikkeling.

## Theoretisch kader

Binnen de vastgoedkunde wordt aandacht besteed aan onder andere het optimaliseren van de gebruikerswaarde van gebouwen en op welke manier hoge rendementen behaald kunnen worden. Dit perspectief is van toegevoegde waarde voor de erfgoedsector waar, met name in het verleden, een primair accent lag op de meerwaarde cultuurhistorische waarden. De gedachte achter een benadering voor het herontwikkelen van duurzame beschermde monumenten is geïnspireerd op *Strategy* zoals gedefinieerd door Lynn (2009, IX): *“we define strategy as a coherent, structured, and integrative pattern of decisions formulated as a means of investing in markets and assets to achieve above-average financial returns.”* Vertaald naar het herontwikkelen van duurzame beschermde monumenten zou de benadering als volgt kunnen worden gedefinieerd:

*‘een benadering voor duurzame beschermde monumenten is een holistische methode ter onderbouwing van een maatwerk oplossing voor het verbeteren van de gebruikswaarde van een beschermd monument waarbij de instandhouding van cultuurhistorische waarden wordt gewaarborgd.’*

Lynn (2009, IX-X) beschrijft een drietal stappen om tot *Strategy* te bepalen:

- 1 “[...] **understand and establish clear goals and objectives** [...] the mission or mission statement [...] We formulate goals and objectives that are critical, measurable, fulfill our minimum profit targets, and are achievable.”

- 2 *“... **understand the market** (both macroeconomic environment and real estate markets). This is known as the situation audit [...]. This step [...] involves both the external and internal environments.*
  - a. *The external environment encompasses two dimensions: the macroeconomic environment and the markets.*
    - i. *The macroeconomic environment includes political, economic, social, and technological factors. This is also referred to as a “top-down” approach. [...]*
    - ii. *The real estate market analysis is fundamental and includes factors such as supply, demand, vacancy, rent levels and growth/decline, comparable properties, and forecasts of many of these factors at national, regional, and metropolitan statistical area (MSA) levels. This may involve analysis of individual deals and comparable properties. This is often referred to as a “bottom-up” approach.*
  - b. *The internal audit [...] may involve factors such as the company culture, core competencies, organizational structure, access to capital, experience, reputation, operational efficiency, market share relationships, and geographic resource location. [...]*
- 3 *“[...] **strategy formulation**. Once a clear picture of the market is in hand, specific strategies, alternatives, and scenarios can be developed. While different firms have different alternatives depending on their particular situation, there are generic strategies in commercial real estate investing which are typically employed when defining strategic alternatives. These generic strategies are core, value-add, and opportunistic investing. [...]”*

Deze stappen zijn voor de benadering voor het herontwikkelen van beschermde duurzame monumenten als volgt vertaald:

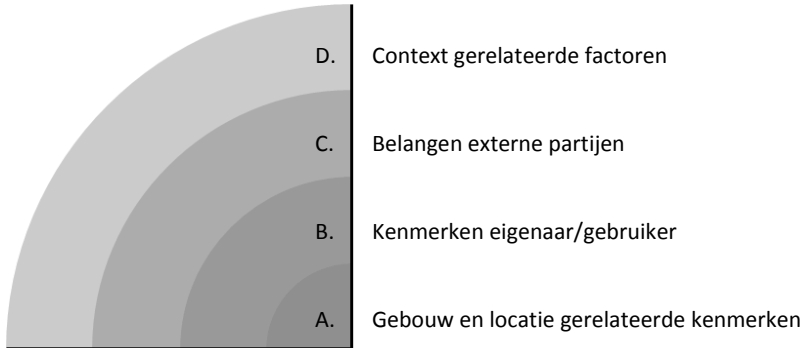
## **1 Beschrijving van het doel van herontwikkeling**

- a. beschrijven van de urgentie voor herontwikkeling (probleemdefinitie) van de eigenaar/gebruiker van het beschermde monument;
- b. beschrijven van een (meetbare) ambitie voor herontwikkeling door de eigenaar/gebruiker van het beschermde monument.

## **2 Beschrijven van prioriteiten (wensen en randvoorwaarden) op basis van een inventarisatie van invloedsfactoren op vier niveaus (zie figuur 1)**

- a. *Gebouw en locatie gerelateerde kenmerken (huidige situatie):* gebruik (activiteiten), ruimtelijke eigenschappen (omvang, aantal ruimten), cultuurhistorische waarden, vaste lasten (onderhoud, energie, etc.), binnenklimaat, parkeergelegenheid, etc.
- b. *Kenmerken eigenaar/gebruiker (initiatiefnemer van herontwikkeling):* organisatie structuur, interne cultuur, intern beleid, netwerk, toegang tot kapitaal, etc.

- c. *Belangen externe partijen*: overheidsinstellingen, omwonenden, bedrijven, overige organisaties (pressiegroep, belangenbehartigers), etc.
- d. *Context gerelateerde factoren*: ontwikkelingen op macroniveau, bijvoorbeeld technisch, economisch, demografisch, institutioneel/regelgeving, cultureel, sociaal, omgeving, ethiek<sup>7</sup>.



Figuur 1: invloedsfactoren bij herontwikkeling in vier niveaus.

### 3 Ontwikkelen van een maatwerk oplossing door het selecteren van (een combinatie van) specifieke strategieën, bijvoorbeeld:

- a. Technisch georiënteerde strategieën: verhogen isolatiewaarde, toevoegen regeltechniek, verbeteren parkeergelegenheid;
- b. Strategieën gericht op de eigen organisatie: beleid ten aanzien van beheer en onderhoud, coöporatie met derden (in tegenstelling tot concurrentie);
- c. Ontwerpstrategieën: reversibele maatregelen, contrast in ontwerp ten aanzien van bestaand gebouw;
- d. Communicatiestrategieën: betrekken stakeholders, inzetten media;
- e. Vastgoedstrategieën: verhuurconcept, gefaseerd herontwikkelen, samenwerking derden (ketensamenwerking);
- f. Financiële strategieën: nevengebruik, subsidie, inzet van vrijwilligers, crowd funding.

<sup>7</sup> Deze ontwikkelingen zijn onder diverse acroniemen in de literatuur uitgewerkt: TEDIC, STEEPLED, DESTEP, STEER, etc.

## Verkennde casestudie: Energieke Sint Petruskerk Eindhoven

Onder de titel *Energy efficient historic buildings* (NoorderRuimte 2014a) is het hiervoor beschreven theoretisch kader toegepast bij het onderzoek *Energieke Sint Petruskerk Eindhoven*. Dit artikel beschrijft de onderzoeksresultaten<sup>8</sup> aan de hand van dit theoretisch kader met als doel het bediscussiëren van de benadering voor het herontwikkelen van duurzame beschermde monumenten. Het dient opgemerkt te worden dat dit een eerste verkennende case studie is en dat conclusies ten aanzien van energiebesparing betrekking hebben op deze situatie en niet per definitie een generiek karakter hebben ten aanzien van herontwikkeling in het algemeen of energiebesparing in monumentale kerken in het bijzonder.

### 1. Beschrijving van het doel van herontwikkeling

Sinds de bouw van de Sint Petruskerk te Eindhoven (zie figuur 2) tussen 1874 en 1876 wordt de kerk gebruikt door de katholieke parochie Sint Petrus' Stoel. In 1976 is het aangewezen als beschermd monument in het nationale monumentenregister (nummer 14.653). Tegenwoordig wordt het nog steeds religieus gebruikt door de katholieke parochie.



Figuur 2. Huidige situatie Sint Petruskerk Eindhoven.

Volgens de parochie is het herontwikkelen van het kerkgebouw noodzakelijk, de parochie wordt geconfronteerd met krimp waardoor de continuïteit van het religieus gebruik onder druk komt te staan: namelijk krimp van het aantal beschikbare voorgangers, krimp in het aantal gelovigen en krimp in het budget. Daarom worden vaste lasten kritisch bekeken, waarbij door het parochiebestuur werd geconcludeerd dat de drie grootste kostenposten gerelateerd zijn aan personeelskosten, onderhoud van de gebouwen (kerken en parochiehuizen) en energielasten.

Ten behoeve van de continuïteit van het religieus gebruik van de kerk door de katholieke parochie wordt gesteld dat een reductie van de energielasten noodzakelijk is. Daarbij is een

---

<sup>8</sup> De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op het onderzoeksrapport *Energieke Sint Petruskerk Eindhoven* (NoorderRuimte 2014c) en de voorlopige onderzoeksresultaten zoals deze zijn gepubliceerd in Veuger e.a. (2014: 17-29).

ambitie bepaald: een energiereductie met 50% waarbij het thermisch comfort voor parochianen en cultuurhistorische waarde worden behouden en de kosten gerelateerd aan de investering en het beheer zo laag mogelijk blijven. Tevens is aangegeven van indien een grotere energiereductie behaald kan worden het thermisch comfort eventueel mag afnemen, echter zullen cultuurhistorische waarden behouden moeten worden en de kosten gerelateerd aan de investering en het beheer zo laag mogelijk blijven.

## 2. Beschrijven van prioriteiten op basis van een inventarisatie van invloedsfactoren op vier niveaus

- De inventarisatie van invloedsfactoren is uitgevoerd met behulp van:
- Voorgaande studies door adviesbureaus, waarin advies is gegeven over sfeerverlichting (Philips 2013) en de relatie is onderzocht tussen bouwkundige en interieurschade enerzijds en het verwarmingssysteem anderzijds is gelegd (PhysiBuild 2012);
- Data over het gebruik (activiteiten) en energieverbruik (meterstanden);
- Gebouweigenschappen (archief, tekeningen, modelleren en simuleren energiesysteem);
- Mening en beleving van derden in de vorm van een enquête, interviews of een ronde door de kerk.

De resultaten van de inventarisatie van invloedsfactoren is weergegeven in tabel 1.

*Invloedsfactoren herontwikkeling Sint Petruskerk Eindhoven.*

Invloedsfactoren	Omschrijving	Eis of wens?	Omschrijving eis of wens
<b>Gebouw en locatie gerelateerde kenmerken</b>			
<i>Gebouw &amp; interieur</i>	Schade aan cultuurhistorisch waardevolle elementen door het afgiftesysteem van de verwarming	Eis	Kwaliteitsniveaus ten aanzien van het binnenklimaat en afgiftesysteem van de verwarming
<i>Installaties (verlichting en verwarming)</i>	Zijn verouderd (laag rendement ten opzichte van nieuwe systemen)	Wens	Verhogen rendement door verbeteren of vervangen huidige installaties
<i>Thermisch comfort</i>	Beleving (binnenklimaat) door parochianen verschillend	Eis	Behouden van het bestaande binnenklimaat
		Wens	Verbeteren van het bestaande binnenklimaat
<i>Inkomsten</i>	Afname door secularisatie en vergrijzing	Eis	Vergroten baten en/of verlagen lasten
<i>Locatie</i>	Goed bereikbaar (binnenring, bushalte en parkeer gelegenheid)	n.v.t.	Potentie voor uitbreiden activiteiten



Invloedsfactoren	Omschrijving	Eis of wens?	Omschrijving eis of wens
<b>Kenmerken eigenaar/gebruiker</b>			
<i>Financiële middelen</i>	Zijn ten aanzien van het doen van investeringen beperkt	Eis	Laag houden investering (bijvoorbeeld door eigen bijdrage adviseur en uitvoerende partijen)
<i>Netwerk</i>	Parochianen uit alle geledingen van de samenleving hebben hart voor de kerk	Wens	Voorkeur voor inzet van vrijwilligers (parochianen) bij voorbereiding & uitvoering van werkzaamheden en beheer van de kerk
<i>Beleid bisdom 's Hertogenbosch</i>	Ten aanzien van activiteiten in de kerk (pastoraal)	Eis	Continueren huidige gebruik
	Ten aanzien van de exploitatie van de kerk (bedrijfskundig)	Eis	Gezonde exploitatie
<i>Inhoudelijke ondersteuning bisdom 's Hertogenbosch</i>	Expertise beschikbaar (tegen betaling) met betrekking tot bouw en exploitatie	n.v.t.	Potentie voor professionele ondersteuning bij herontwikkeling
<b>Belangen externe partijen</b>			
<i>Cultuurhistorische waarden: parochianen</i>	Ten aanzien van historische elementen	Wens	Voorkeur voor behoud: symbolen voor het belijden van het geloof
<i>Cultuurhistorische waarden: omwonenden (indicatie!)</i>	Ten aanzien van beeldwaarde (exterieur)	Wens	Voorkeur voor behoud: prominent in straatbeeld of emotionele band (familie of zelf naar kerk)
<b>Context gerelateerde factoren</b>			
<i>Energie en omgeving</i>	Opwekken en uitwisselen van energie/restwarmte	n.v.t.	Potentie (woningen, riool <sup>9</sup> ). De gemeente Eindhoven heeft een hoge ambitie aangaande duurzaamheid
<i>Secularisatie</i>	Terugloop van het aantal kerkbezoekers	Eis	Evangelisatie opgave (gestart) en plan voor fusie kerkparochies (recent uitgevoerd)
<i>Vergrijzing van kerkbezoekers</i>	Relatieve toename van het aantal kerkbezoekers in een oudere leeftijdscategorie		
<i>Cultuurhistorische waarden: Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en gemeente Eindhoven</i>	Behoud monumentaal karakter (historische elementen)	Eis	Geen afbreuk doen aan cultuurhistorische waarden
	Ontwerpprincipes	Wens	Reversibele maatregelen, in lijn ontwerpprincipes van Van Tulder, hedendaagse toevoeging

Tabel 1. Invloedsfactoren herontwikkeling Sint Petruskerk Eindhoven.

<sup>9</sup> Riothermie is een energiesysteem waarbij warmte uit het riool via een warmtewisselaar en warmtepomp bruikbaar wordt gemaakt voor het verwarmingssysteem van een of meerdere gebouwen.

### 3. Ontwikkelen van een maatwerk oplossing door het selecteren van (een combinatie van) specifieke strategieën

In het onderzoeksrapport *Energieke Sint Petruskerk Eindhoven* (NoorderRuimte 2014b) zijn op basis van een analyse, resultaten van eerder onderzoek en discussies tijdens vergaderingen met leden van het bestuur van de parochie Sint Petrus' Stoel (eigenaar/gebruiker) en ondersteunende experts (stichting KIEN, hoofddocent Bouwfysica van de Technische Universiteit Eindhoven) een aantal strategieën beschreven welke relevant kunnen zijn bij de herontwikkeling van de Sint Petruskerk Eindhoven.

#### *Technisch georiënteerde strategieën*

Vanuit de analyse van schade aan het gebouw & interieur, het binnenklimaat en het gebruik zijn een aantal fysieke veranderingen voorgesteld met een verschillende impact op het behoud van cultuurhistorisch waarden:

- Optimaliseren huidige systemen – vernieuwen van de CV installatie, isoleren van luchtkanalen (verlagen energielasten) en toevoegen regeltechniek (voorkomen verdere schade & efficiënt energiebeheer), deurdrangers en tochtstrips plaatsen (verhogen comfort).
- Nieuw energiesystemen (verlagen energielasten, evt. verhogen comfort) – nieuwe verlichting, verhogen van de isolatiewaarde van het gebouw (glasisolatie: museale opstelling), ander type verwarmingssysteem (stoelverwarming, vloerverwarming; BaOpt systeem) en het plaatsen van zonnepanelen/zonnecollectoren.
- Energie in de omgeving (verlagen energielasten) – warmtewisselaar met warmtepomp in samenhang met asfalt, riool en/of woningen in de nabije omgeving en het plaatsen van zonnepanelen/zonnecollectoren op gebouwen van derden.

#### *Strategieën gericht op de eigen organisatie*

Reductie van energie begint bij het reduceren van de vraag. Uit een analyse van het gebruik en beheer van de kerk bleek dat het verwarmingssysteem (groot aandeel in het energieverbruik) efficiënt wordt beheerd. Verbeteringen zijn mogelijk:

- Stookbeleid – de parochie stookt bij alle gelegenheden ten behoeve van het comfort van kerkbezoekers. Dit kost de kerk gemiddeld €0,55 per kerkbezoeker per uur<sup>10</sup>. Een reductie van energielasten kan behaald worden door een lagere stooktemperatuur in te stellen (energiereductie & voorkomen schade = eveneens verlagen onderhoudslasten) of alleen te stoken wanneer het bijvoorbeeld: buiten meer dan [n]°C is, er meer dan [n] kerkbezoekers worden verwacht en/of er sprake is van een belangrijke activiteit.
- MeerJaren FinancieringsPlan (MJFP) – doorgaans is sprake van een MeerJaren OnderhoudsPlan (MJOP) en een exploitatieberekening. In het MJFP wil de parochie kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen (scope 15 jaar) die breder is

---

<sup>10</sup> De energielasten zijn teruggerekend naar het aantal uur dat de kerk effectief wordt gebruikt (dus gedurende activiteiten).

georiënteerd dan restauratie (zoals afschrijving van energiesystemen, vernieuwen van voorzieningen ten behoeve van het continueren het gebruik).

### ***Vastgoedstrategieën***

Ten aanzien van het herontwikkelingsproces en het beheer van de kerk in de toekomst is ingezet op multidisciplinair werken:

- Kennis en middelen eigen netwerk – de parochianen zijn een breed netwerk in de samenleving, er zou een beroep gedaan kunnen worden op kennis en middelen ten behoeve van herontwikkeling.
- Uitdagen markt – de markt kent haar producten goed (organisatie, wet- en regelgeving, techniek, ontwerp). Om voor de parochie op de lange termijn het beste resultaat te behalen wordt de markt uitgedaagd een integraal oplossing aan te dragen (door middel van ketensamenwerking). Niet een lage prijs bij een technische beschrijving (bestek), maar de beoogde eindkwaliteit is leidend in de beoordeling.

### ***Financiële strategieën***

Gedurende het onderzoek naar het gebouw, gebruik, energieverbruik en interviews met stakeholders werden suggesties gedaan om de energielasten op een alternatieve manier te reduceren. Daarmee wordt een fysieke ingreep aan het gebouw voorkomen:

- Samen energie inkopen – de parochie neemt voor haar gebouwen energie af. Door met andere partijen energie in te kopen kan mogelijk korting worden verkregen op de energielasten. Op landelijk niveau bestaat reeds een collectief voor eigenaren van kerken en kloosters dat energie inkoopt tegen korting.
- EnergyServiceCompany (ESCO) – een lokaal energiebedrijf kan energie opwekken voor de kerk, of energie afnemen van de kerk. Eveneens bestaan (lokaal/regionaal) mogelijkheden om de winst van een ESCo beschikbaar te stellen aan een maatschappelijk doel (park, buurthuis, onderhoud monument).
- Crowd funding – alternatief voor een reductie van energielasten is het verhogen van inkomsten. Nevengebruik en multifunctioneel gebruik zijn vanwege pastorale redenen ongewenst. Daarom zet de parochie Sint Petrus' Stoel in op crowd funding via *De Vrienden Van Petrus*. Leden steunen de parochie vanaf €100,- per jaar en krijgen als dank een aantal keer per jaar lezing of concert. Niet-leden kunnen deze activiteiten tegen betaling ook bijwonen.

## **Discussie**

In dit artikel is een benadering beschreven voor het herontwikkelen van beschermde duurzame monumenten in drie stappen: het definiëren van een (meetbare) ambitie, inventariseren van invloedsfactoren en het selecteren van specifieke strategieën. Deze benadering is toegepast bij de verkennende case studie *Energieke Sint Petruskerk Eindhoven*. Hieronder wordt gereflecteerd op de waarde van de benadering voor het herontwikkelen van

duurzame beschermde monumenten in de praktijk en wordt vervolgens de methode (de drie stappen) behandeld.

Opgemerkt wordt dat de reflectie op de benadering (generiek voor herontwikkeling) wordt gedaan vanuit één verkennende case studie (unieke situatie) en dat uit vervolgonderzoek andere conclusies en aandachtspunten naar voren kunnen komen.

### **Benadering**

De benadering voor het herontwikkelen van duurzame beschermde monumenten heeft als doel de eigenaar/gebruiker te faciliteren bij het vinden van een maatwerk oplossing. Inhoudelijk omvat de benadering als methode een drietal stappen die: de urgentie beschrijft, richting geeft door het beschrijven van een ambitie, invloedsfactoren op hoofdlijnen verkent in brede zin, en daarbij passende specifiek strategieën geselecteerd.

### **Waarde voor de praktijk**

De parochie Sint Petrus' Stoel heeft aangegeven dat de methode nuttig kan zijn bij het beschrijven van een kader voor herontwikkeling. Dit kan richting geven aan de markt, en argumenten onderbouwen in discussies gedurende de vergunningprocedure. Door diverse invloedsfactoren op hoofdlijnen te verkennen werd mede inzicht verkregen in aspecten welke in de eerste plaats niet binnen de scope van de opgave vielen, zoals nevengebruik, ketensamenwerking en ESCo's. Een deel van de beschreven specifieke strategieën (aangaande schade en het verwarmingssysteem; crowd funding) waren al bekend of ingezet bij de start van de verkennende case studie. Tevens werd opgemerkt dat de benadering geschikt is voor een vroege fase van planontwikkeling waardoor een uitgebreide technische haalbaarheid (in termen van energie, bouwkunde en exploitatie) op een later moment moeten worden uitgevoerd. Op dit moment bereiden de parochie en stichting KIEN een traject voor waarbij de markt wordt uitgedaagd om via ketensamenwerking maatwerk oplossingen aan te bieden.

### **Stap 1: urgentie en ambitie**

Door de aanleiding voor herontwikkeling (reductie energielasten) nader te onderzoeken werd inzicht verkregen in de urgentie voor herontwikkeling. Energielasten worden kritischer beschouwd door een afname van inkomsten (als gevolg van secularisatie en vergrijzing). Daarmee ontstond een bredere scope op te verkennen invloedsfactoren en daaraan gerelateerde specifieke strategieën. Door stap 1 is een eigenaar/gebruiker genooddaakt na te denken over de prioritering van invloedsfactoren bij herontwikkeling. Later geeft deze prioritering richting aan de te onderzoeken invloedsfactoren en te selecteren specifieke strategieën.

Methodisch: de parochie Sint Petrus' Stoel heeft, ondersteunend door Stichting KIEN, de ambitie geformuleerd. Bij het definiëren van de ambitie is nader ingegaan op de urgentie voor

herontwikkeling. In vervolgonderzoek zou nader ingegaan kunnen worden op welke aspecten relevant zijn bij het beschrijven van de urgentie voor herontwikkeling.

## **Stap 2: invloedsfactoren**

Om inzicht te krijgen in de grote diversiteit aan invloedsfactoren zijn verschillende technieken gebruikt (bureauonderzoek, modelleren & simuleren, enquêteren, interviewen, en een ronde door het gebouw). Door de grote diversiteit van invloedsfactoren is het mogelijk monodisciplinaire oplossingen te nuanceren, dit kan oplossingen uitsluiten (isoleren kerk, nevengebruik) en alternatieve oplossingen inzichtelijk maken (verdienmodel: voorkomen van schade met een beter energiesysteem; energieverbruik in relatie tot het stookbeheer; betrokkenheid parochianen en omwonenden bij kerk).

Methodisch: een grote diversiteit van invloedsfactoren is geïnventariseerd op hoofdlijnen waarbij op basis van de urgentie en ambitie enkele factoren diepgaander zijn onderzocht (gebouw en locatie gerelateerde factoren: gebruik, energieverbruik en binnenklimaat). Dit geeft richting aan de selectie van specifieke strategieën en tevens de inhoudelijke onderbouwing ervan. Alhoewel deze vroegtijdige afbakening kan worden beschouwd als kritiek op de benadering, geeft het tevens richting aan het vinden van een maatwerk oplossing.

## **Stap 3: specifieke strategieën**

De selectie van specifieke strategieën is gebaseerd op een technische analyse en een stakeholdersanalyse. Met de resultaten van dit onderzoek is bepaald welke specifieke strategieën passen bij de urgentie en ambitie voor herontwikkeling van de sint Petruskerk in Eindhoven. Opgemerkt wordt dat de benadering is toegepast op een situatie die nog in ontwikkeling is (planvorming), daarmee is de werkelijke waarde van de specifieke strategieën in de praktijk niet geëvalueerd.

## **Methodisch**

Aangezien het onderzoek een verkennend en kader scheppend karakter hadden (planvorming) is de haalbaarheid in termen van techniek, financiering en draagvlak nog niet onderzocht. Tevens was voorafgaand aan de verkennende case studie nog geen uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd naar toepasbare specifieke strategieën. Mogelijk zijn hierdoor alternatieven buiten beschouwing gebleven. De selectie van de specifieke strategieën heeft plaatsgevonden door Expert Judgement van de betrokken stakeholders (parochianen, bestuur en beheerder van de kerk, adviseurs en medewerkers van overheidsinstellingen). Alhoewel deze stakeholders goed op de hoogte zijn van relevante ontwikkelingen binnen hun vakgebied, is de selectie van specifieke strategieën methodisch niet scherp onderbouwd. Nader onderzoek naar de prioritering van invloedsfactoren (wensen, eisen) en de selectie van specifieke strategieën is hiervoor vereist. In gesprekken met eigenaren/gebruikers voor vervolg onderzoek werd aangegeven dat een draaiboek, stroomschema of Multicriteria-analyse een bruikbaar instrument zou kunnen zijn.

---

**Bronnen**

- Ashworth G.J., Graham B. and Tunbridge J.E. (2007); *Pluralising Pasts, Heritage, Identity and Place in Multicultural Societies*; Pluto Press; ISBN-13 978 0 7453 2285 8.
- CBS (2014); Voorraad woningen en niet-woningen, cijfers 2e kwartaal 2014; geraadpleegd op 18 juli 2014;
- Erfgoed Nederland (2013); Monumentenbestand per overheidsniveau, cijfers gemeentelijke en provinciale monumenten; geraadpleegd op 27 juni 2013
- Harrison R. (2013); *Heritage, Critical Approaches*; Routledge, Oxon; ISBN 978-0-203-10885-7; Google Books; 7 april 2014.
- Lynn, D.J. (2009); *Active Private Equity Real Estate Strategy*; John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey; ISBN: 978-0-470-48502-6, September 2009.
- Nelissen N.J.M. Smits J., Bogie M.J.S. en Voorzee J. (1999); *Herbestemming van grote monumenten, een uitdaging!*; Drukkerij Bilbo b.v. 's Herhogenbosch; ISBN 90-70706-22-9.
- NoorderRuimte (2014a/b); *Proceedings Energy efficient Restoration, International Conference*; Vieveen, M.C. (a), The urgency and motives for (not) reducing energy efficiency in historic buildings; Dulski, B. en Postel, A.M. (b) Variety is the Spice of Life, The Impact of Local Characteristics for Sustainable Architectural Heritage Management; (publicatie in najaar 2014).
- NoorderRuimte (2014c); *Energieke Sint Petruskerk Eindhoven, Onderzoeksrapport* (Vieveen, M.C.); 25 maart 2014.
- Nusselder E.J., Ven, H. van der, Haas M. en Dulski B. (2008); *Handboek Duurzame Monumentenzorg, Theorie en praktijk van duurzaam monumentenbeheer*; SBR; Deckers Druk, Zwijndrecht (B) Rotterdam; Artikelnummer 592a.08; ISBN13 978-90-5367-484-0; september 2008
- Platform31 (2013); *Cultureel erfgoed op waarde geschat, Economische waardering, verevening en erfgoedbeleid*; Baselmans (p12-23), *Waarde in meervoud, Naar een nieuwe vormgeving van de waardering van erfgoed*; Platform P; ISBN 978-94-91711-01-5; maart 2013.
- Philips (2013); *Petruskerk Eindhoven, voorstel binnenverlichting*; augustus 2013.
- Physibuild (2012); *Rapport St. Petruskerk, Kloosterdreef te Eindhoven; onderzoek ivm stabilisering van het binnenklimaat ter behoud van het in de kerk aanwezige Walcker-orgel*; rapportnummer K 022-RA-1; 29 maart 2012.
- Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) (2014a); *Actuele stand gebouwde rijksmonumenten april 2014*; geraadpleegd 18 juli 2014.
- Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) (2014b); *Wat zijn cultuurhistorische waarden? Op basis van de Memorie van toelichting op het Besluit Ruimtelijke Ordening*; geraadpleegd 10 april 2014.
- Singer P., Bossink A.G., Putte, J.M. Vande (2007); *Corporate real estate and competitive strategy*; *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 9 No. 1, 2007, pp. 25-38; q Emerald Group Publishing Limited, 1463-001X; DOI 10.1108/14630010710742464.
- Ven, van de H., Hermans, T. en Stappers, M. (2011); *Duurzaam Erfgoed, duurzaamheid, energiebesparing en monumenten*; Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE); Uitgeverij Terra Lannoo, Houten.
- Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (VNG), Federatie Welstand en Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) (2009); *Handreiking gemeentelijke monumentencommissies*; september 2011.
- Veuger J. e.a. (2014); *De kunst van maatschappelijk vastgoedrendement, samenhang in maatschappelijk vastgoed, economie, leegstand en herbestemming in de gemeenten Aa en Hunze, Borger-Odoorn, Coevorden en Emmen*; Vieveen, M.C. (p.17-29); *Behoud van monumenten door herontwikkeling*; Koninklijke van Gorcum Assen, ISBN: 978-90-819774-4-9.
- Vieveen (2012); *Monumentaal gebouw herbestemt het buitengebied, de invloed van overheidsbeleid op het herbestemmen van monumentale gebouwen in het buitengebied in de provincies Drenthe en Groningen*; Rijksuniversiteit Groningen, Masterthesis Planologie; januari 2012.



**IX**

**Last but not least**





# Barometer Vastgoedmanagement Nederland 2014

## Meer vastgoedmanagement uitbesteden

*Annette Tjeerdsma en Jan Veuger*

In het voorjaar (mei/juni) van 2014 is voor het eerst een vragenlijst over vastgoedmanagement verstuurd aan particuliere, institutionele, gemeentelijke opdrachtgevers / beleggers en corporaties. De resultaten zijn anoniem verwerkt. Dit onderzoek is uitgevoerd door het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool Groningen in opdracht van Vastgoedmanagement Nederland (VGM NL), de branchevereniging voor vastgoed- en VvE-managers in Nederland. De vragenlijst heeft vijf weken opengestaan en is door 150 organisaties ingevuld (zie tabel 1).

Type vastgoed eigenaar/belegger of assetmanagementorganisatie		
12	8%	Institutionele eigenaar / belegger
3	2%	Particuliere eigenaar / belegger
76	51%	Gemeente
59	39%	Corporatie
150	100%	Totaal

Tabel 1: Respons

De institutionele en particuliere eigenaren / beleggers lijken in dit onderzoek ondervertegenwoordigd te zijn wat wellicht van invloed is op de hieronder gepresenteerde resultaten. Deze ondervertegenwoordiging is wellicht te verklaren door de relatieve onbekendheid van dit onderzoek gezien dit het eerste jaar is dat het uitgevoerd wordt. Het onderzoek zal in de komende jaren opnieuw worden uitgevoerd waardoor de bekendheid waarschijnlijk toeneemt en daarmee ook de respons.

Aan de respondenten is gevraagd welke typen vastgoed tot hun vastgoedportefeuille behoren zodat vervolgens alleen de vragen over de voor hen relevante segmenten gesteld werden. In tabel 2 is per segment aangegeven hoeveel respondenten dit in hun portefeuille hebben en dus deze vragen hebben beantwoord<sup>1</sup>. Logistiek gerelateerde panden waren ook opgenomen in de vragenlijst. Omdat de respons daarop erg laag was, is besloten deze niet mee te nemen in de resultaten.

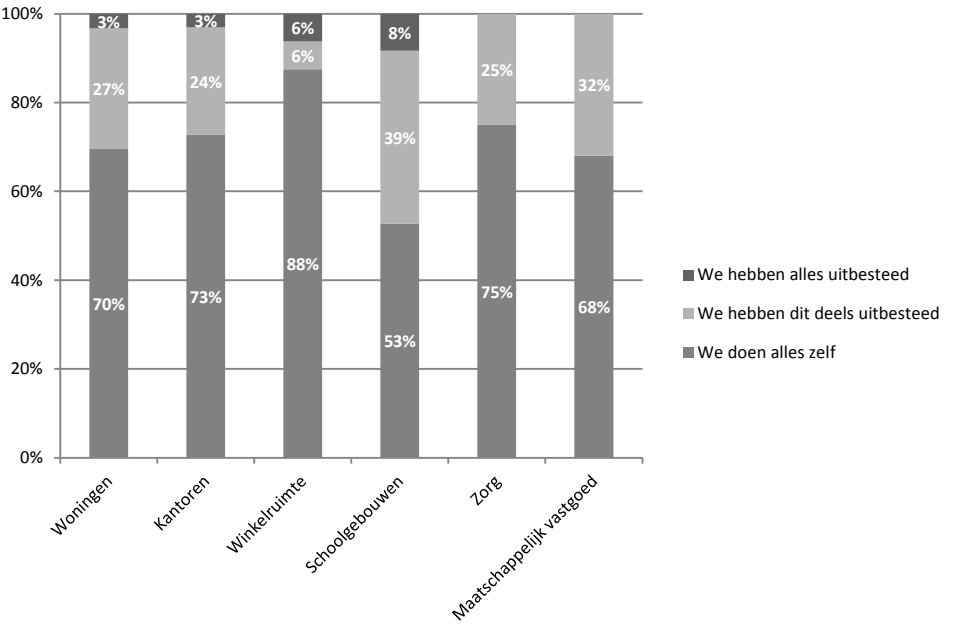
Type eigenaar/belegger of assetmanagementorganisatie ↓	Woningen	Kantoren	Winkel-ruimte	School-gebouwen	Zorg	Maatschappelijk vastgoed
Institutionele eigenaar / belegger	3%	6%	25%	0%	0%	0%
Particuliere eigenaar / belegger	2%	3%	0%	0%	0%	0%
Gemeente	42%	76%	25%	92%	0%	66%
Corporatie	52%	15%	50%	8%	100%	34%
n=	92	33	16	36	16	50

Tabel 2: Respons naar segment

Het zorgvastgoed en maatschappelijk vastgoed zijn het minst verdeeld en concentreren zich bij gemeenten en corporaties. Het zijn ook vooral de gemeenten die schoolgebouwen in hun portefeuille hebben.

### Organisatie van het vastgoedmanagement

Aan alle respondenten is gevraagd of zij op dit moment hun vastgoedmanagement intern georganiseerd hebben of dat zij dit (deels) hebben uitbesteed. Zoals uit figuur 1 is af te lezen, wordt het vastgoedmanagement binnen alle segmenten voor het grootste deel intern georganiseerd. Bij de winkelruimten is dit percentage het hoogst (88%) en bij schoolgebouwen het laagst (53%). Het vastgoedmanagement van woningen, kantoren, winkelruimten en schoolgebouwen wordt door een klein deel van de respondenten volledig uitbesteed (variërend van 3% tot 8%). Bij zorg en maatschappelijk vastgoed worden er wel delen van het management uitbesteed, maar niemand doet dit nog volledig.



Figuur 1: Organisatie van het vastgoedmanagement

Op basis van de hier gegeven antwoorden zijn aan de respondenten een of meerdere vervolgvragen gesteld over de redenen van de manier waarop zij hun vastgoedmanagement hebben georganiseerd. De volgende alinea's geven deze resultaten weer.

### Redenen om volledig intern te organiseren

Zoals hiervoor beschreven is, wordt het meeste vastgoedmanagement nog volledig intern georganiseerd. Aan de respondenten is gevraagd waarom zij hiervoor kiezen. Wanneer we kijken naar alle segmenten tezamen (n=252), dan geven de respondenten het meest vaak aan dat zij zelf contact willen houden met de huurders (33%). De twee redenen die daarna het meest vaak genoemd worden, zijn dat het financieel niet interessant is om uit te besteden (29%) en dat de organisaties het beter zelf kunnen (18%). De verdeling naar segment is weergegeven in tabel 3.

	Woningen	Kantoren	Winkel- ruimte	School- gebouwen	Zorg	Maatschappelijk vastgoed
Financieel niet interessant om uit te besteden	28%	41%	0%	36%	33%	28%
(Nog) niet aan gedacht om uit te besteden	2%	0%	0%	3%	0%	7%
Niet voldoende vertrouwen in externe partijen	4%	3%	6%	3%	0%	5%
We kunnen het zelf beter	18%	11%	39%	9%	27%	19%
We willen zelf contacten met huurders houden	35%	27%	44%	27%	33%	33%
Anders, namelijk...	12%	19%	11%	21%	7%	7%
<b>n=</b>	<b>92</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>57</b>

Tabel 3: Redenen om het vastgoedmanagement volledig intern te organiseren

### Redenen om deels uit te besteden en deels intern te organiseren

De organisaties die een deel van het vastgoedmanagement uitbesteden maar ook een deel daarvan intern organiseren, doen dat met name omdat zij het flexibel houden van de interne organisatie belangrijk vinden (21%, n=124). Tabel 4 laat zien hoe dit per segment verschilt.

	Woningen	Kantoren	Winkel- ruimte	School- gebouwen	Zorg	Maatschappelijk vastgoed
Lokale aanwezigheid van de vastgoedmanager vinden wij belangrijk.	13%	13%	13%	16%	25%	14%
Flexibel houden van de interne organisatie vinden wij belangrijk.	16%	31%	31%	16%	25%	24%
We hebben niet voldoende kennis van vastgoedmanagement.	5%	6%	6%	16%	25%	14%
Kosten van uitbesteden zijn lager dan kosten van zelf doen.	22%	13%	13%	5%	0%	7%
Riscospreiding	5%	13%	13%	0%	0%	0%
Kwaliteit van uitbesteed vastgoedmanagement is beter	11%	0%	0%	5%	25%	14%
We willen zelf contacten met huurders houden	20%	13%	13%	5%	0%	10%
Anders, namelijk...	7%	13%	13%	37%	0%	17%
<b>n=</b>	<b>55</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>29</b>

Tabel 4: Redenen om het vastgoedmanagement deel uit te besteden en deels in eigen beheer te houden

Bij schoolgebouwen heeft het merendeel van de respondenten een andere reden aangegeven. Deze redenen hebben veelal te maken met het feit dat (een deel van) de verantwoordelijkheid bij de schoolbesturen is neergelegd. Bij de woningen valt het op dat hier het meest vaak wordt genoemd dat de kosten van uitbesteden lager zijn dan de kosten om het zelf te doen, terwijl de organisaties die het vastgoedmanagement van woningen volledig intern organiseren (zie vorige alinea) juist aangeven dat het financieel niet interessant is om uit te besteden. Hetzelfde verschil, hetzij in mindere mate, is bij meerdere segmenten te zien.

### **Redenen om volledig uit te besteden**

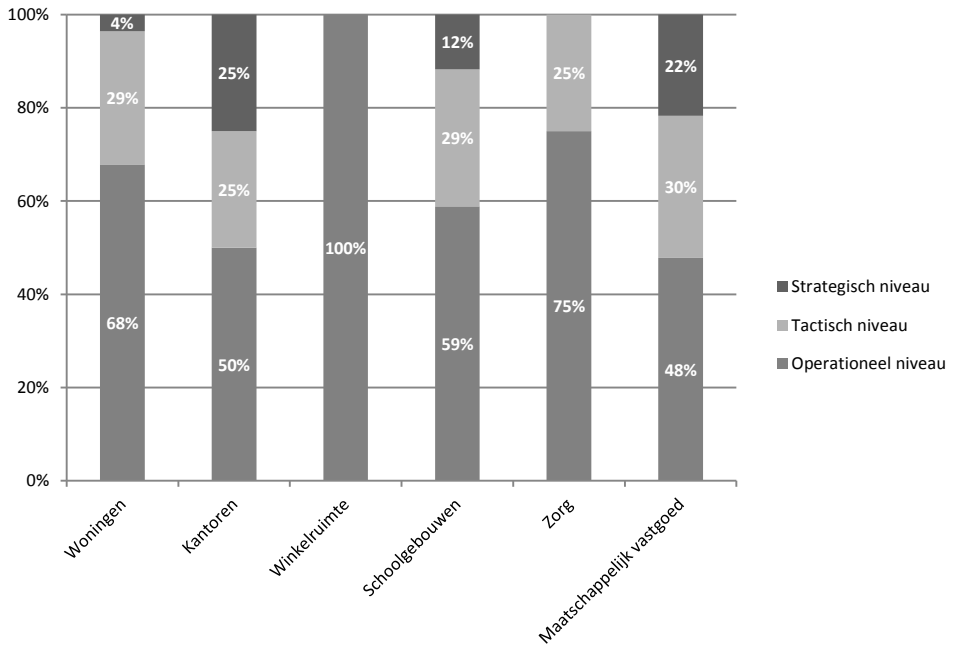
Er zijn weinig organisaties (n=8) die alle vastgoedmanagementtaken hebben uitbesteed. Het is daarom moeilijk om een algemene conclusie te formuleren over de redenen waarom organisaties kiezen voor volledig uitbesteden. Wat we wel kunnen zien is dat de organisaties uit dit onderzoek die volledig uitbesteden, dit om diverse redenen doen: het flexibel houden van de interne organisatie, de concentratie op assetmanagement, de onvoldoende kennis van vastgoedmanagement, de lagere kosten van uitbesteden (t.o.v. het zelf doen) en de risicospreiding worden allemaal minstens één keer genoemd. De flexibiliteit wordt twee keer genoemd en bij 'anders' geven de respondenten aan dat zij volledig uitbesteden omdat zij een regiegemeente zijn.

### **Uitbestede niveaus**

Vastgoedmanagement kan op drie niveaus georganiseerd worden:

- **Strategisch:** formulering plan voor de gehele vastgoedportefeuille als uitvloeisel van de doelstellingen van de onderneming.
- **Tactisch:** vertaling van het strategische portefeuilleplan in concrete objectplannen (doorexploiteren, renoveren, herontwikkelen, verkopen).
- **Operationeel:** uitvoering van het objectbeleid (administratief-, financieel-, technisch/facilitair- en commercieel management).

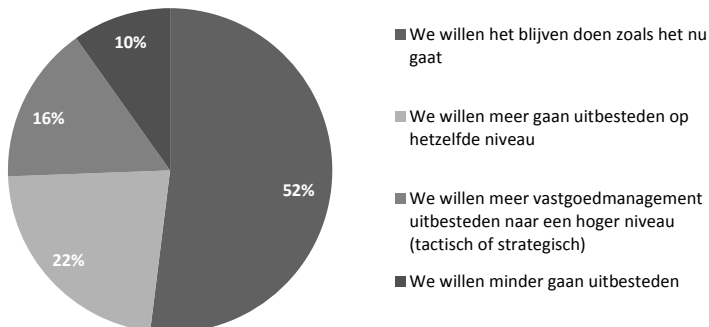
Aan de respondenten die aangaven hun vastgoedmanagement geheel of gedeeltelijk uit te besteden, is de vervolgvraag gesteld welk(e) van bovengenoemde niveau(s) zij hebben uitbesteed. Wanneer we wederom kijken naar alle segmenten tezamen (n=82), dan geven de respondenten het meest vaak aan dat zij het operationele niveau van de organisatie uitbesteed hebben als het gaat om vastgoedmanagement. In figuur 2 ziet u de resultaten per segment waarin eveneens te zien is dat het operationele niveau het meest vaak wordt genoemd als het niveau dat is uitbesteed.



Figuur 2: Uitbestede niveaus van vastgoedmanagement

### Toekomstig vastgoedmanagement

Uit de antwoorden op de vraag hoe de organisaties verwachten in de toekomst het vastgoedmanagement te gaan organiseren, blijkt dat het merendeel (52%) dit de komende 10 jaar wil blijven doen zoals het nu gaat (zie figuur 3). Dit ligt in lijn met de tevredenheid over hoe het vastgoedmanagement op dit moment is ingericht bij de respondenten: 88% is tevreden. 38% van de organisaties verwacht dat ze meer willen uitbesteden: op hetzelfde niveau of naar een hoger niveau (tactisch of strategisch).



Figuur 3: Vastgoedmanagement binnen nu en 10 jaar

De toekomstplannen zijn per segment en per termijn (kort, middellang en lang) bevraagd. In tabel 5 ziet u hiervan het resultaat per stelling.

		We willen meer gaan uitbesteden op hetzelfde niveau	We willen minder gaan uitbesteden	We willen meer vastgoedmanagement uitbesteden naar een hoger niveau (tactisch of strategisch)	We willen het blijven doen zoals het nu gaat
WONINGEN (n=73)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	11%	1%	4%	29%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	11%	5%	10%	26%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	3%	5%	3%	11%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	75%	88%	84%	34%
KANTOREN (n=32)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	9%	6%	6%	41%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	13%	3%	16%	19%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	0%	0%	0%	6%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	78%	91%	78%	34%
WINKEL- RUIMTE (n=16)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	6%	13%	0%	25%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	6%	6%	6%	13%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	0%	6%	0%	6%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	88%	75%	94%	56%
SCHOOL- GEBOUWEN (n=33)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	18%	9%	3%	15%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	9%	0%	12%	18%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	12%	3%	6%	15%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	61%	88%	79%	52%
ZORG (n=15)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	7%	0%	0%	13%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	13%	0%	13%	27%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	0%	0%	7%	20%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	80%	100%	80%	40%
MAAT-SCHAPPELIJK VASTGOED (n=49)	Op korte termijn (1 à 2 jaar)	4%	6%	4%	22%
	Op middellange termijn (3 tot 5 jaar)	16%	2%	14%	29%
	Op lange termijn (5 tot 10 jaar)	8%	2%	2%	12%
	<i>Dat willen we niet / n.v.t.</i>	71%	90%	80%	37%

Tabel 5: Toekomstig vastgoedmanagement

De organisaties die woningen, kantoren en winkelruimten in hun portefeuille hebben lijken het vastgoedmanagement op korte termijn te willen blijven doen zoals het nu gaat, op middellange termijn willen al minder organisaties dat en op de lange termijn het minst. Voor schoolgebouwen, zorg en maatschappelijk vastgoed is dat minder eenduidig. Bij winkelruimten is het percentage organisaties dat op korte termijn minder wil gaan

uitbesteden het grootst. Binnen de meeste segmenten is te zien dat de organisaties op middellange termijn (3 tot 5 jaar) het vastgoedmanagement graag meer wil uitbesteden naar een hoger niveau (tactisch of strategisch). Meer uitbesteden op hetzelfde niveau lijkt vooral te gebeuren op korte of middellange termijn.

## Conclusies

In het voorjaar van 2014 vulden 150 organisaties de vragenlijst in over vastgoedmanagement.

### Meeste organisaties doen alles zelf

Het vastgoedmanagement wordt door de meeste organisaties (69%) intern georganiseerd. Slechts 3% besteedt alles uit. De organisaties die dat doen hebben woningen, kantoren en/of winkelruimten in hun portefeuille. Binnen de segmenten zorg en maatschappelijk vastgoed was er geen enkele organisatie die alle vastgoedmanagement taken uitbesteed.

### Kosten zijn zowel argument om alles zelf te doen als ook om deels uit te besteden

29% van de respondenten geeft aan dat zij alles volledig intern organiseren omdat het financieel niet interessant is om uit te besteden, terwijl 15% van de organisaties die deels uitbesteden aangeeft dat zij dit doen omdat de kosten van uitbesteden juist lager zijn dan de kosten van het zelf doen. Dit is het sterkst te zien binnen het segment woningen.

### Vooraf operationeel niveau wordt uitbesteed

De organisaties die hun vastgoedmanagement (deels) uitbesteden, geven aan dat het vooral de taken op operationeel niveau zijn die zij niet zelf organiseren (60%). 28% besteedt taken op tactisch niveau uit en 12% doet dat op strategisch niveau. Binnen de segmenten zorg en winkelruimten worden er geen taken op strategisch niveau uitbesteed.

### Tevreden met huidige vastgoedmanagement

De manier waarop de organisaties hun vastgoedmanagement op dit moment hebben georganiseerd is naar hun tevredenheid (88%). De komende 10 jaar willen de meeste organisaties (52%) dit dan ook zo laten zoals het nu is waarbij wel te zien is dat deze intentie afneemt naarmate de termijn langer wordt.

### In de toekomst meer uitbesteden

Hoewel de meeste organisaties tevreden zijn met hun huidige manier van vastgoedmanagement, lijken zij op de korte en middellange termijn meer te willen uitbesteden op hetzelfde niveau en op de middellange termijn wil een aantal organisaties ook meer uitbesteden naar een hoger niveau (tactisch of strategisch).



## **Vervolgonderzoek**

De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat gemeenten en corporaties tevreden zijn over hun eigen vastgoedmanagement, maar wel gedeeltelijk overwegen om vastgoedmanagement op korte en/of middellange termijn uit te besteden. Vragen die deze conclusies oproepen, zijn op basis waarvan de gemeenten en corporaties tevreden zijn en of zij weten wat de effecten van uitbesteden kunnen zijn. Is het bijvoorbeeld werkelijk goedkoper om het management grotendeels zelf te doen? Uit eerder onderzoek (Aalbers en Veuger, 2013) bleek dat dit niet het geval is. En waarop zijn dan de veronderstellingen van gemeenten en corporaties gebaseerd? Een kosten- en tevredenheidsvraag zijn belangrijke vragen voor vervolgonderzoek.

---

<sup>1</sup> Doordat niet alle vragen aan alle respondenten zijn gesteld (omdat zij niet alle segmenten in hun portefeuille hebben), is de respons per vraag vaak lager dan de totale respons.

## Over de auteurs

### **ing. D. (Driss) Aarab MRE**

#### ***Senior projectmanager ABC Nova***

Driss Aarab is een gedreven senior projectmanager die zich inzet op diverse typen ontwikkel- en vastgoedprocessen voor (multifunctionele) projecten, in het bijzonder maatschappelijk vastgoed. Hij heeft een zeer ruime ervaring met het oplossen van strategische vraagstukken. Hij stelt toekomstbestendige strategische vastgoedadviezen op die als basis dienen voor de besluitvorming van de opdrachtgever. Hierbij adviseert hij over de rol van de opdrachtgever in relatie tot vastgoed, afweging of nieuwbouw nodig is of de oplossing wellicht ligt in de huidige situatie; kortom hoe kan beter worden omgegaan met het huidige en toekomstig vastgoed. Daarnaast heeft hij ruime ervaring met geïntegreerde contractvorming, waaronder DBFM(O).

### **E. (Eelco) van Aarsen MSc**

#### ***Onderzoeker Oberon, onderzoek & advies voor onderwijs en welzijn***

Eelco van Aarsen werkt als projectleider bij Oberon, en heeft meegewerkt aan de *Nulmeting Monitor kwaliteit onderwijshuisvesting po en vo*. Dit onderzoek is uitgevoerd door Oberon in samenwerking met Stichting Brede School Nederland en Winket in opdracht van het Ministerie van OCW. Eerder werkten Oberon en Stichting Brede School Nederland samen aan onderzoek op het gebied van onderwijshuisvesting en het onderwijshuisvestingsstelsel. O.a. "*Scholen bouwen en beheren, mogelijkheden voor kwaliteitsverbetering onderwijshuisvesting*" (2010, i.s.m. Research voor beleid en IOO); "*Bouwen om inhoud*", *Onderwijshuisvesting op de LEA* (2011); *Onderwijshuisvesting in het voortgezet onderwijs* (2011, i.s.m. Research voor beleid); "*Trends in Onderwijshuisvesting*" *LEA-reeks*" (2012).

### **drs. C. (Coen) van Atten**

#### ***Beleidsmedewerker Gemeente Slochteren***

Coen van Atten is sinds 2012 werkzaam in de gemeente Slochteren. Hij is opgeleid als milieukundige met als specialisatie beleid en communicatie. Hij is in Slochteren gestart als beleidsmedewerker communicatie en werkt de laatste jaren als senior beleidsmedewerker samenlevingszaken. Hij is beleidsmatig verantwoordelijk voor het maatschappelijk vastgoed, uitgezonderd de onderwijshuisvesting. Zowel het gemeentelijk als het niet-gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Ook is hij verantwoordelijk voor de beleidsterreinen duurzaamheid en energiebesparing. Daarnaast is hij tevens verantwoordelijk voor leefbaarheid in brede zin en heeft veel ervaring in communicatie en participatie. Binnen het beschreven project komen deze drie beleidsterreinen samen.

**drs. J. (Joost) de Baaij MRE***Senior Research Analyst Syntrus Achmea Real Estate & Finance*

Joost de Baaij heeft Internationale Economie & Economische Geografie gestudeerd aan de Universiteit Utrecht en later nog een Master of Science in Real Estate behaald aan de Amsterdam School of Real Estate. Hij heeft 9 jaar bij ASR Vastgoed gewerkt als manager Research. In 2013 heeft Joost de overstap gemaakt naar Syntrus Achmea Real Estate & Finance. Als Senior Research Analyst is een van zijn voornaamste aandachtsgebieden de markt van zorgvastgoed.

**drs. G. (Guus) Balkema***Social Entrepreneur & Director CSR Academy & Editor in Chief Sigma Kluwer*

Guus Balkema is directeur en eigenaar van CSR Academy. In de afgelopen 15 jaar werkte hij bij Philips, Atos, Twynstra Gudde Management Consultants en YNNO. De bedoeling van CSR Academy is om versnelling aan te brengen in het realiseren van hun maatschappelijke opdracht ('de bedoeling') voor een betere maatschappij. Dit doen wij door het versnellen van de ontwikkeling van mensen en organisaties bij het benutten van de volle potentie van de stakeholders om succesvoller te ondernemen. Guus is creatief, ondernemend, verbindend en maatschappelijk betrokken. Vanuit deze vaardigheden geeft hij als groeiproducent vorm aan nieuwe initiatieven. Guus is tevens hoofdredacteur van Sigma, het gerenommeerde platform voor kwaliteit.

**ir. E. (Elma) van Beek – Vlaanderen Oldenzeel***Docent en onderzoeker Hogeschool van Amsterdam en oprichter De Levende Stad*

Elma van Beek studeerde aan de TU Delft en heeft ruim 15 jaar ervaring als stedenbouwkundige. Gedurende haar werk bij verscheidene adviesbureaus groeide haar behoefte om bij te dragen aan een nieuwe toekomst voor het ruimtelijk vakgebied. Daarom schreef zij het boek 'Levende stad, stad om in te leven, cyclische processen voor duurzame stedenbouw in de praktijk'. Zij is voorzitter van de werkgroep Duurzame Stedelijke Ontwikkeling en bestuurslid van de beroepsvereniging BNSP. Daarnaast is zij docent Duurzame gebiedsontwikkeling en stedelijke vernieuwing aan de Hogeschool van Amsterdam en themahouder bij het platform Economie en Ruimte. Met de door haar opgerichte stichting de Levende Stad brengt zij de theorie over de stad als levend systeem in praktijk. Het daarbij behorende netwerk van de Levende Stad loopt voorop in het vernieuwen van het ruimtelijk vakgebied.

**drs. R. (Rob) Beltman***Cofounder at H3ROES en lid Committee of Quality Certification KWH*

Rob Beltman is medeoprichter van H3ROES, een coöperatieve vereniging van professionals die gezamenlijk waarde creëren voor organisaties door samen met hen klantgericht ondernemen te borgen in Hart, Hoofd en Handen.

Rob is actief als adviseur, trainer en coach in klantgericht ondernemen. Hij droeg bij aan de ontwikkeling van belangrijke branche instrumenten als De Woonwensenwijzer (tegenwoordig Wooncheck), de Zelfscan Klant Relatie Management, de toolkit MRM, de Belanghouders Identificatie Tool en het KWH Huurlabel 2.0. Rob begeleidt op dit moment diverse woningcorporaties in hun zoektocht naar eigentijdse, relevante verbinding met huurders en is daarnaast betrokken bij de Aedes-benchmark (Bouwsteen Kwaliteit) en het KWH Platform Dienstverlening.

**ir. S.H.C. (Sake) van den Berg RTsc RMT MRICS RRV**

*RICS Registered Valuer, en senior consultant Fakton*

**K. (Karin) van Dijk MSc**

*Consultant Fakton*

**Sake van den Berg** is werkzaam als RICS gereguleerd taxateur bij het team Banken en Beleggers van Fakton. Hij is gespecialiseerd in het waarderen van bijzondere objecten en ontwikkelingslocaties. Vanuit zijn professie is hij lid van de Taxatiecommissie van de RICS. Sake taxeert veelal voor banken en beleggers maar ook taxeert hij regelmatig de niet-daeb projecten en ontwikkellocaties voor een aantal grote woningcorporaties. Ook wordt hij veelal gevraagd voor het maken van (ontwikkel)taxaties in het kader van het voorkomen van ongeoorloofde staatssteun. Tenslotte is hij als kerndocent verbonden aan de Amsterdam School of Real Estate bij de opleiding Real Estate Valuation en heeft hij een aantal boeken op zijn naam staan op het gebied van vastgoedrekenen en –waarderingen.

**Karin van Dijk** is consultant in het team Corporaties en Zorginstellingen bij Fakton. Zij combineert haar technische bouwkundige achtergrond met financieel inzicht. Haar interesse ligt hierbij op zorgvastgoed en het concretiseren van duurzaamheidsvraagstukken. Karin heeft veel ervaring in het maken van financiering- en portefeuilleanalyses. Ze studeerde Bouwkunde aan de TU Delft. Voor haar master Real Estate & Housing aan de TU Delft, studeerde zij af op de realisatie van Healing Environment in de zorg. Haar afstudeerstage deed zij onder begeleiding van Fakton.

**B. (Barbara) Böhne**

*Manager Maatschappelijk Vastgoed FRIS Groep*

Barbara Böhne is manager maatschappelijk vastgoed bij de FRIS Groep. Sinds 2006 is zij werkzaam als projectmanager in zowel de commerciële als de maatschappelijke vastgoedsector. Gespecialiseerd in huisvestingsvraagstukken van zorg- en welzijnsorganisaties, onder andere als project- en portefeuillemanager vastgoed binnen een Ggz instelling in Amsterdam. Bij FRIS is zij in 2013 begonnen om maatschappelijke organisaties te ondersteunen en adviseren bij het verkrijgen van helder inzicht in het vastgoedmanagement. En om samen stappen te zetten richting een professionele vastgoedorganisatie en het eventueel uitbesteden van activiteiten. Om zo bij te dragen aan

een toekomstbestendige vastgoedsector met tevreden organisaties, gebruikers en (toekomstige) eigenaren.

**prof. dr. B. (Bart) Bossink**

*Professor of science, business & innovation, Vrije Universiteit Amsterdam*

Bart Bossink is hoogleraar Science, Business & Innovation (SBI) en hoofd van de gelijknamige sectie aan de Vrije Universiteit Amsterdam (VU). Bart Bossink stond aan de wieg van de bachelor- en master-onderwijsprogramma's Bedrijfskunde, en Science, Business & Innovation aan de VU. Het onderwerp van Bart Bossink's onderzoek is de exploitatie van duurzame technologische vernieuwing door bedrijven.

**dr. ir. J. (Jantine) Bouma**

*Researcher en lecturer Human Technology Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen*

Jantine Bouma is verbonden als onderzoeker bij het Kenniscentrum Noorderruimte van de Hanzehogeschool. Zij heeft jaren gewerkt als gebruiksonderzoeker bij de productontwikkeling van Philips Personal Care, vervolgens is ze als docent gebruiksonderzoek en productontwikkeling gaan werken bij de opleidig Human Technology. Ze is medeauteur van het 'basisboek Human Technology Interaction' (Valkenburg et al. 2008) en in 2013 gepromoveerd bij de Universiteit Twente. Momenteel doet ze onderzoek naar technische en sociale mogelijkheden om gezond ouder worden in een landelijke (krimp)omgeving op een positieve manier te beïnvloeden.

**ing. S.A. (Simone) Van den Brink MArch**

*Managing Partner ABC Nova Amsterdam*

Simone van den Brink is – naast managing partner van ABC Nova Amsterdam – senior projectmanager en huisvestingsadviseur. Haar specialisme is onderwijshuisvesting en zij werkt sinds augustus 2009 bij ABC Nova. Bij ABC Nova is Simone betrokken bij de realisatie van verschillende (brede) Scholen en MFA's, maar ook bij verschillende utilitaire werken zoals de revitalisatie van ACS@work (De Nederlandse Bank). Simone is afgestudeerd als architect aan de Academie van Bouwkunst in Rotterdam (MArch) en als bouwkundig ingenieur aan de HTS-bouwkunde in Vlissingen (ing.).

**L. (Lars) Brugman MSc**

*Onderzoeker & senior projectadviseur Kadaster Ruimte & Advies*

Lars Brugman legt zich toe op complexe maatwerkvraagstukken vanuit de bij het Kadaster beschikbare ruimtelijke informatie. Voorheen was Brugman onder meer werkzaam bij het Planbureau voor de Leefomgeving en het aan de Universiteit van Amsterdam gelieerde onderzoeksinstituut IVAM.

**drs. S. (Stefan) Cloudt**

*Promovendus Tilburg University, onderzoeker en adviseur voor maatschappelijke ondernemingen*

drs. Stefan Cloudt is als onderzoeker verbonden aan Tilburg University en werkt als zelfstandig organisatieadviseur voor maatschappelijke ondernemingen. Hij is tevens lid van de Visitatieraad Sociale Huisvestingsmaatschappijen in Vlaanderen. In het verleden werkte hij als stafmedewerker strategie bij een middelgrote woningcorporatie. Het kader voor dit artikel wordt gevormd door een reeks onderzoeken voor zijn proefschrift. Stefan Cloudt onderzoekt de organisatieontwikkeling en organisatievorm van de maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties.

**dr. J.J. (Ineke) Delies**

*Lector Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie Stenden University*

**drs. M. (Marjolanda) Hendrikssen**

*Projectleider*

**Ineke Delies** is sinds 2009 lector bij de Stenden hogeschool en het ROC Alfa-college en geeft leiding aan 17 kenniskringleden in het dubbellectoraat "Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie" waarbij door regionaal comakership tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven vorm gegeven wordt aan strategische allianties op twee sociaal-economische innovatiethema's uit de regio, te weten : \*Zorg&Wonen/ de oudere mens die langer thuis blijft wonen en: \* Toerisme/ de toerist die vaker in de regio komt en langer blijft. De regio is vooralsnog Drenthe, maar verbinding met de regio rondom Osnabruck is in ontwikkeling en met Friesland en Groningen is in voorbereiding. Er zijn 3 onderzoekslijnen: Publiekprivate samenwerking in comakership 2. Informeel lerende netwerken 3. Transfer naar andere regio's. Het lectoraat is nauw verbonden met HANNN, CoeHealthy Ageing en CELTH, alsmede met de Open Universiteit en UCF.

**Marjolanda Hendrikssen** is sinds 2013 lid van de kenniskring van dit lectoraat en projectleider van de IWP Kwaliteit van leefomgeving. Haar onderzoeksinteresse gaat uit naar het thema Zorg&Wonen en specifiek naar de relatie tussen burgerparticipatie en kwaliteit van leefomgeving. Ze is als docent verbonden aan de opleidingen Social Work and Art Therapies van Stenden en is vanuit Stenden Professionals relatiemanager Zorg&Welzijn.

**prof. dr. J.P. (Paul) Elhorst**

*Hoogleraar Regionale Economie, Faculteit Economie en Bedrijfskunde Rijksuniversiteit Groningen*

J. Paul Elhorst is hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen op de leerstoel Regionale Economie ingesteld door de drie noordelijke provincies Groningen, Friesland en Drenthe. Hij is afgestudeerd en gepromoveerd in de econometrie aan de Universiteit van Amsterdam, onderwijscoördinator van de

bachelor en master opleiding Algemene Economie, en de Europese editor van het tijdschrift Papers in Regional Science. Hij is auteur van het boek "Spatial Econometrics: From Cross-sectional Data to Spatial Panels", heeft meer dan 100 papers gepubliceerd in Engelse en Nederlandse tijdschriften en tot nu toe zes proefschriften begeleid.

**drs. B. (Boris) van der Gijp MRE**

*Director Strategy & Research at Syntrus Achmea Real Estate & Finance*

Boris van der Gijp (43) is Director Strategy & Research bij Syntrus Achmea Real Estate & Finance. Boris is naast zijn functie als Fellow verbonden aan de ASRE. Met een totale beleggingsportefeuille van ruim € 14 miljard is Syntrus Achmea één van de grootste vastgoedbeleggers in Nederland, en de grootste in woningen, kantoren en winkels. Daarnaast is Syntrus Achmea actief in Europa, Noord-Amerika en Azië.

**drs. E. (Erik) van Gilst**

*Medewerker vastgoed en grondzaken Gemeente Delfzijl en lid RvC woningcorporatie*

Als medewerker vastgoed en grondzaken Gemeente Delfzijl heeft Erik van Gilst te maken met de praktische zaken als verkoop of sloop van panden als met het doordenken en doorrekenen van scenario's voor de lange termijn vastgoedportefeuille. Met zijn eerdere ervaring als planeconoom weet hij de verschillende deelbelangen in het gemeentelijk werkveld te verbinden. Daarnaast is Erik lid van de raad van commissarissen van een woningbouwvereniging.

**ir. R. (René) Goorden**

*Marktmanager woningcorporaties BNG Bank*

René Goorden is sinds 2008 werkzaam bij BNG Bank als sectorspecialist. Hierbij volgt hij de ontwikkelingen binnen de corporatiesector op de voet, onderhoudt contacten met diverse stakeholders en maakt de vertaalslag naar zowel het strategische- als het financieringsbeleid van BNG Bank gericht op woningcorporaties.

**prof. dr. ir. A. (Anke) van Hal**

*Professor Sustainable Building & Development at the Center for Sustainability at Nyenrode Business Universiteit*

**drs. A. (Anne Marij) Postel**

*Professor Sustainable Housing Transformation at the Faculty of Architecture of the Delft University of Technology, en associated expert Nyenrode Business Universiteit*

**Anke van Hal** is hoogleraar Sustainable Building & Development bij het Center for Entrepreneurship & Stewardship van Nyenrode Business Universiteit (sinds januari 2008) en is tevens als praktijkhoogleraar Sustainable Housing Transformation verbonden aan de faculteit Bouwkunde van de TU Delft (sinds november 2007). Zij is sinds 1987 actief op het gebied

van duurzaam bouwen en werkte in het verleden bij een gemeente en een ingenieusbureau. Ook leidde zij jarenlang haar eigen adviesbureau en was hoofdredacteur van diverse tijdschriften. Ze schreef ook meerdere boeken. Als hoogleraar ontwikkelde ze de duurzaam bouwenbenadering Fusie van Belangen. Haar grootste belangstelling ligt momenteel bij de (duurzame) transformatie van bestaande woningen en wijken.

**Anne Marij Postel** is onder meer werkzaam als schrijver en redacteur. Met Anke van Hal vormde zij jarenlang het redactieteam van de tijdschriften Duurzaam Bouwen, Puur Bouwen en Puur Wonen. Zij was tevens enkele jaren verbonden als onderzoeker aan het (voormalige) Center for Sustainability van Nyenrode Business Universiteit.

#### **dr. M. (Mariëtte) Heemskerk MMC**

*Interimmanager, organisatie-adviseur en onderzoeker*

Mariëtte Heemskerk is interimmanager, organisatieadviseur en onderzoeker. Zij werkt met name voor zorginstellingen en woningcorporaties. Na haar opleiding Sociaal Culturele Wetenschappen volgde zij de postgraduate opleiding Management Consultant en promoveerde zij op onderzoek naar leiderschapsrollen van bestuurders, strategische profielen en prestaties van woningcorporaties. Als zelfstandig interimmanager en adviseur heeft zij de afgelopen jaren diverse mooie interim-opdrachten bij zorginstellingen mogen doen. Deze opdrachten bevonden zich zowel op het gebied van de zorgkant (unitmanager Thuiszorg, regiomanager Verpleging en Verzorging) als aan de facilitaire en vastgoedkant (manager Facilitair Bedrijf, hoofd Huisvesting en Facility). Voor woningcorporaties voert Mariëtte vooral advieswerkzaamheden uit.

#### **dr. mr. J.M. (Jurriën) van der Heijden**

*Accountant, fiscalist en vastgoeddeskundige Vastgoed Kenniscentrum Belastingdienst*

#### **mr. drs. S. (Susanne) Overes RA**

*Register accountant Vastgoed Kenniscentrum Belastingdienst*

**Jurriën van der Heijden** is als accountant en fiscalist werkzaam bij de Belastingdienst. Hij is als vastgoedadviseur verbonden aan het Vastgoedkenniscentrum van de Belastingdienst. In 2006 promoveerde hij op het onderwerp winstrealisatie bij onderhanden werk.

**Susanne Overes** is afgestudeerd als accountant en fiscalist. Ook zij is als vastgoedadviseur werkzaam bij de Belastingdienst / Vastgoedkenniscentrum.

#### **ir. L.G.C. (Louk) Heijnders MBA**

*Interim TU Delft en ambassadeur Rijksgebouwendienst, Ministerie van Binnenlandse Zaken*

Louk Heijnders is sedert 2012 docent Bouweconomie aan de Tu Delft. Daarnaast ontwikkelt hij PPS constructies en investeringsfondsen voor huisvesting in het onderwijs en de zorg en is hij betrokken bij de oprichting van de Nationale Bouwcampus. In het verleden was hij directeur



bij de Rijksgebouwendienst en een kenniscentrum op terrein van onderwijshuisvesting. Hij studeerde Bouwkunde aan Tu Eindhoven en economie aan de universiteiten van Nijmegen en Rochester (USA)

#### **J.A.C.M. (Jeroen) Hermus MA MRICS RT**

*Senior consultant CBRE Development services Healthcare*

Jeroen Hermus is werkzaam bij CBRE als Senior Consultant Healthcare. CBRE is de grootste vastgoedadviseur van de wereld. In Nederland zijn circa 350 medewerkers actief. Jeroen is dagelijks actief voor opdrachtgevers met zorgvastgoed gerelateerde vraagstukken. Hij kent de wet- en regelgeving en is op de hoogte van de trends en ontwikkelingen in de vastgoed- en zorgsector. Samen met zijn collega's is hij onder andere betrokken bij aan- en verkopen/huren, taxaties, (nieuw)bouwbegeleiding, assetmanagement en strategische advisering rondom zorgvastgoed(portefeuilles). Om de zorgvastgoed vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken te kunnen blijven benaderen, treedt hij op voor zowel zorginstellingen, woningcorporaties, ontwikkelaars, banken en beleggers.

#### **drs. G.J. (Gert-Jan) ten Hoor**

*Eigenaar Adviesboog voor maatschappelijk vastgoed*

Gert-Jan ten Hoor is meer dan 15 jaar onafhankelijk adviseur van gemeenten, onderwijsbesturen, maatschappelijke en commerciële instellingen en bedrijven. Hij adviseert inzake organisatie, eigendom, beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed en in het bijzonder MFA's. Doelstelling is om maximale gebruikerswaarde binnen beschikbare budgetten te realiseren en door middel van het stimuleren van ondernemerschap en slim organiseren de "taart" groter te maken, zodat maatschappelijke meerwaarde ontstaat. Hij is afgestudeerd in de Economische Geografie en het Geografisch marktonderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen.

**prof.dr. ir. J. (Joks) Janssen, prof.dr. E.A.J. (Eric) Luiten, prof.dr. J. (Hans) Renes, prof.dr. J. (Jan) Rouwendal, drs. O. (Olga) Faber, dr. C.J. (Cees-Jan) Pen en E. (Eva) Stegmeijer Msc.**

*Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*

**Joks Janssen** (1975) is buitengewoon hoogleraar ruimtelijke planning en erfgoed aan Wageningen University en directeur van het onafhankelijke kennisplatform BrabantKennis. Als directeur BrabantKennis is hij verantwoordelijk voor de strategische beleidsadvisering van het provinciale bestuur, het maken van trendverkenningen en optiedocumenten voor vraagstukken op het brede terrein van het provinciale beleid. Naast zijn werkzaamheden voor de provincie en Wageningen University is hij actief als lid van diverse landelijke en regionale (advies)commissies op het snijvlak van ruimtelijke ordening en erfgoed.

**Eric Luiten** (1959) studeerde landschapsarchitectuur in Wageningen. Hij werkte als ontwerper en adviseur bij het Staatsbosbeheer en bij H+N+S Landschapsarchitecten voordat hij een eigen bureau oprichtte. Vanaf 2005 is hij hoogleraar Erfgoed en Ruimtelijk Ontwerp aan de TU Delft en sinds september 2013 directeur Onderwijs van de faculteit Bouwkunde. Luiten was provinciaal adviseur ruimtelijke kwaliteit in Zuid-Holland en is sinds 2012 Rijksadviseur voor Landschap en Water. In die functie ziet hij toe op de ruimtelijke kwaliteit van nationale programma's en -projecten met grote effecten op het cultuurlandschap. Hij is voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting In Arcadië en voorzitter van het bestuur van Stichting NHBOS.

**Hans Renes** (1954) studeerde sociale geografie met specialisatie historische geografie aan de Universiteit Utrecht en agrarische planologie aan de toenmalige Landbouwhogeschool in Wageningen. Van 1979 tot 1998 werkte hij als onderzoeker in Wageningen, sindsdien is hij docent/onderzoeker historische geografie bij de Faculteit Geowetenschappen van de Universiteit Utrecht. Sinds 2010 bezet hij daarnaast een leerstoel Erfgoed van Stad en Land aan de Vrije Universiteit. Hij schrijft vooral over landschapsgeschiedenis en over landschap als erfgoed, zowel voor een wetenschappelijk als een breder publiek.

**Jan Rouwendal** (1959) studeerde ruimtelijke economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en promoveerde in 1988 aan de Vrije Universiteit. Hij werkte daarna aan Wageningen Universiteit in de consultancy en, opnieuw, aan de Vrije Universiteit. Sinds 2012 bezet hij daar de leerstoel Economische Waardering van Cultureel Erfgoed. Hij is research fellow bij het Tinbergen Instituut en bij Netspar en academic partner van het CPB. Hij publiceerde onder meer over de locatiekeuze van huishoudens, recreatie- en vakantiegedrag, stedelijke ontwikkeling en de consequenties van vergrijzing voor de woningmarkt.

**Olga Faber** (1953) studeerde Kunstgeschiedenis en Archeologie aan de Vrije Universiteit. Zij ontwikkelde voor de RCE als senior medewerker Erfgoed en Onderwijs talloze erfgoededucatieprojecten over de gebouwde omgeving, archeologie en het cultuurlandschap voor het basis- en voortgezet onderwijs. De afgelopen jaren was zij secretaris van het Netwerk Erfgoed en Ruimte en coördinator van de Interuniversitaire Module Erfgoed en Ruimte.

**Cees-Jan Pen** (1972) studeerde sociale geografie aan de Rijksuniversiteit Groningen en is in 2002 gepromoveerd aan de Rijksuniversiteit Groningen. Cees-Jan trad in 2007 in dienst bij het Nicis Institute (dat sinds 1 juli 2012 is opgegaan in Platform31). Voorheen werkte Cees-Jan o.a. bij het OTB in Delft, adviesbureau DE LIJN, gemeente Zaanstad en de Rekenkamer Haarlemmermeer. Tevens was hij van 2006-2010 raadslid in de gemeente Haarlem en sinds 2012 is hij Lector Vastgoed bij het lectoraat Brainport van Fontys Hogescholen. Hij heeft uitgebreide ervaring met de maatschappelijke doorwerking van wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek, ruimtelijke economie, stedelijke en regionale economie en vastgoedmarkt.

**Eva Stegmeijer** (1981) studeerde planologie en metropolitan studies aan de Universiteit van Amsterdam en New York University. Zij werkte achtereenvolgens aan de Universiteit van Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate, Gemeente Purmerend en Nicis Institute (later Platform31) als onderzoeker en onderzoek coördinator. Zij publiceerde over architectuur als creatieve industrie, innovatie en aanbestedingen binnen de ontwerpsector. Inmiddels coördineert ze bij de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed nationale en internationale onderzoeksnetwerken en –programma’s op het gebied van erfgoed, ruimte en creatieve industrie.

#### **P.A. (Petra) de Jong MSc**

*Promovenda Economische Geografie Rijksuniversiteit Groningen*

Petra de Jong is als promovenda verbonden aan de Basiseenheid Economische Geografie van de faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

In mei 2010 is zij gestart met haar promotieonderzoek naar het huisvesten van een verouderende bevolking. Hierin onderzoekt zij onder andere het verplaatsingsgedrag en de woonwensen van 55-plussers in Nederland. In het bijzonder is zij geïnteresseerd in de toenemende differentiatie onder ouderen. Het proefschrift zal in 2014 afgerond worden.

#### **drs. R. (Rudy) de Jong MRE**

*Oud bestuurder woningcorporatie, zelfstandig adviseur, bestuurslid en toezichthouder*

Rudy de Jong (1953) studeerde Culturele Antropologie en Vastgoedkunde. Hij werkt bijna 35 jaar in de sociale huisvesting: in Nederland en in Europa. Van 1991 tot 2010 was Rudy bestuursvoorzitter van een grote woningcorporatie in Limburg. Sindsdien werkt hij als zelfstandig adviseur, bestuurslid en toezichthouder voor diverse organisaties in verschillende landen.

#### **em. prof. ir. W.G. (Willem) Keeris**

*Emeritus hoogleraar Vastgoedmanagement en visiting professor Real Estate & Housing faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft*

Willem G. Keeris (1942) is emeritus hoogleraar Vastgoedmanagement en tevens visiting professor bij de groep Real Estate & Housing van de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft. Daarnaast is hij directeur van Keeris Vastgoed-Consultancy, KVC. Zijn laatste functie was die van Academic Director van de Executive Master of Real Estate-opleiding, de MRE van TiasNimbas Business School, een dochter van de Universiteit van Tilburg en de Technische Universiteit Eindhoven.

**E. (Eltje) de Klerk MSc MRE***Senior adviseur Alpha Adviseurs***drs. C. (Cor) Worms** *(zie bij Worms)**Lector Maatschappelijk Vastgoed Hogeschool van Rotterdam*

**Eltje de Klerk** heeft een eigen adviespraktijk Alpha Adviseurs en werkt tevens als senior adviseur bij BMC. Zij adviseert op het gebied van culturele bedrijfsvoering en (gemeentelijk) maatschappelijk vastgoed. Zij is partner van de Conferentie Maatschappelijk Vastgoed en redactielid van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2014.

**drs. P. (Paul) Konings***Vice President Client Consultant IPD Benelux***ir. B. (Bert) Teuben***Vice President Research IPD Benelux*

**Paul Konings** is Vice President Client Consultant bij IPD. Hij is op dit moment verantwoordelijk voor de IPD Nederlandse gemeente vastgoed benchmark. Hij is in het verleden betrokken geweest bij de ontwikkeling van de IPD Nederlandse corporatie vastgoedindex.

**Bert Teuben** is Vice President Research bij IPD. Hij heeft ruime ervaring met vastgoed research zowel in Nederland als internationaal. Hij was nauw betrokken bij de ontwikkeling van de IPD Nederlandse gemeente vastgoed benchmark. Naast zijn werk voor MSCI /IPD werkt hij aan zijn proefschrift over gemeentelijk vastgoed.

**dr. R. (Rik) Koolma***Zelfstandig adviseur en onderzoeker***J. (Jacob) Veenstra MSc***Promovendus woningcorporaties Rijks Universiteit Groningen*

**Rik Koolma** is bouwkundig ingenieur en gepromoveerd in de bestuurswetenschappen. Hij is adviseur met betrekking tot vastgoedstrategie en ondersteunt opdrachtgevers met prestatiesturing. Rik Koolma is verder als wetenschapper actief bij de Vrije Universiteit en Business University Nijenrode.

**Jacob Veenstra** is econoom en werkzaam als onderzoeker bij het Centrum voor Onderzoek van de Economie van de Lagere Overheden (COELO). COELO is een stichting verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Jacob verricht momenteel promotieonderzoek naar de doelmatigheid en prestaties van woningcorporaties.

**mr. D. (Dirk) Kootstra MscRE RMT/RT**

*Promovendus lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte  
Hanzehogeschool Groningen.*

Dirk Kootstra is promovendus onder begeleiding van prof.dr. E. van der Krabben. Daarnaast is hij docent aan de opleiding Vastgoed & Makelaardij van de Hanzehogeschool Groningen. Dirk heeft een jarenlange ervaring als taxateur en vastgoedconsultant en is door zijn thesis voor de masterstudie Vastgoedkunde aan de RuG geïnteresseerd geraakt in de huisvesting van primair onderwijs.

**H.F. (Harmen) Meerbeek MSc MRE**

*Accountmanager vastgoed en vastgoedeconoom gemeente Bergen op Zoom*

Harmen Meerbeek heeft in oktober 2013 zijn MSRE studie aan de Amsterdam School of Real Estate met succes afgerond. Hij is vastgoedeconoom en accountmanager vastgoed bij de gemeente Bergen op Zoom. Bergen op Zoom geldt landelijk als één van de koplopers op het gebied gemeentelijk vastgoedmanagement. Harmen is als accountmanager verantwoordelijk voor het management van een deel van de ca. 200 panden tellende vastgoedportefeuille van de gemeente. Als vastgoedeconoom is hij verantwoordelijk voor de vastgoedeconomische en financiële advisering binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille met als doel het optimaliseren van de exploitatie. Tevens is hij opsteller van het gemeentelijk huurprijsbeleid en medeopsteller van het totale gemeentelijk vastgoedbeleid.

**dr. M. (Marina) Meeuwisse**

*Programmaleider van "Sense of the City", Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie,  
Hogeschool Rotterdam.*

Marina Meeuwisse promoveerde aan de Vrije Universiteit Brussel. Zij heeft experimentele psychologie en mediapedagogiek gestudeerd aan de Universiteit Leiden. Daarnaast is zij documentaire fotograaf; het complete fotoarchief is vanwege de cultuur-historische waarde opgenomen in het stadsarchief van de gemeente Rotterdam. Zij heeft meegewerkt aan verschillende internationale culturele projecten, onder andere bij de Yehudi Menuhin Foundation in Brussel. Haar wetenschappelijk werk is gepresenteerd in Japan, de Verenigde Staten van Amerika en Zwitserland en gepubliceerd in België en Nederland. Momenteel is zij programmaleider van "Sense of the City", een onderzoeksprogramma in het kader van gebiedsontwikkeling van het Expertisecentrum Maatschappelijke Innovatie, Hogeschool Rotterdam.

**mr. H.M. (Henry) Meijdam**

*Voorzitter Raad voor de Leefomgeving en infrastructuur*

**ir. A.G. (Annemieke) Nijhof MBA**

*Raadslid Raad voor de Leefomgeving en infrastructuur*

**Henry Meijdam** is voorzitter van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli).

**Annemieke Nijhof** is lid van de raad en voorzitter van de commissie die het advies 'Langer

zelfstandig, een gedeelde opgave voor wonen, zorg en welzijn' heeft voorbereid. De Rli is het strategisch adviescollege voor regering en parlement op het brede terrein van duurzame ontwikkeling van de leefomgeving en infrastructuur. De raad is onafhankelijk en adviseert gevraagd en ongevraagd over langetermijnvraagstukken. Met een integrale benadering en advisering op strategisch niveau wil de raad bijdragen aan de verdieping en verbreding van het politiek en maatschappelijk debat en aan de kwaliteit van de besluitvorming.

**dr. S.O. (Sabine) Meier**

*Lector Krimp en Leefomgeving Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen*

**drs. M. (Mariëlle) Bovenhoff**

*Onderzoeker Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen*

**Sabine Meier** is architectuursocioloog en gepromoveerd aan de Universiteit van Amsterdam. Tegenwoordig werkt zij als lector Krimp & Leefomgeving (Hanzehogeschool Groningen). Haar lectoraat doet onderzoek naar de sociale én ruimtelijke gevolgen van bevolkingsdaling en vergrijzing. Bijvoorbeeld staat in krimpgebieden de huidige voorzieningenstructuur onder druk. Daarom brengt het lectoraat enerzijds het gebruik door bewoners in kaart (sociaal) en ontwikkelt anderzijds kennis over een toekomstbestendige herinrichting ervan (ruimtelijk). Daarnaast vallen door demografische krimp 'open plekken' midden in een gebouwd weefsel. Het lectoraat doet onderzoek naar de manier waarop deze 'open plekken' een nieuwe functie kunnen krijgen met behoud van ruimtelijke kwaliteiten.

**Mariëlle Bovenhoff** studeerde Nederlandse Taal en Cultuur aan de Rijksuniversiteit Groningen. Tegenwoordig is ze als docent verbonden aan het Instituut voor Bedrijfskunde, Hanzehogeschool Groningen. Sinds 2012 is zij tevens onderzoeker bij het lectoraat Krimp & Leefomgeving en richt zich op het onderzoek naar sociale samenhang in dorpen en het gebruik van voorzieningen in plattelandsgemeenten. Samen met Aafke Moons en Gerard Latjes schreef ze het 'Basisboek spelling'.

**dr. K.G. (Korrie) Melis MSc**

*Onderzoeker Hogeschool van Arnhem en Nijmegen*

Dr. Korrie Melis (1984) studeerde Culturele Geografie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ze promoveerde in 2013 op een historisch en geografisch onderzoek bij Economische en Sociale Geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Groningen. Het proefschrift getiteld 'Naar een leefbare regio' gaat in op de leefbaarheid en regionale identiteiten van Noord-Groningen in de tweede helft van de twintigste eeuw. Ze werkte daarna als docent bij de Rijksuniversiteit Groningen en de Radboud Universiteit Nijmegen. Vanaf januari 2013 werkt ze als onderzoekster bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen bij het Kenniscentrum Publieke Zaak.

**prof. dr. A.P.W.P. (Guus) van Montfort**

*Bijzonder hoogleraar Bedrijfseconomie, Zorg en Medische Technologie aan de Universiteit Twente. voorzitter Actiz en o.a. lid Sociaal Economische Raad (SER).*

Guus van Montfort is voorzitter van het bestuur van Actiz en bijzonder hoogleraar Bedrijfseconomie, Zorg en Medische Technologie aan de Universiteit Twente. Zijn huidige nevenactiviteiten zijn: bestuurslid Eurotransplant International (Leiden), lid Raad van Toezicht Altrecht (GGZ-instelling, Utrecht), voorzitter van de Raad van Commissarissen Medimate (Universiteit Twente, Enschede), bestuurslid Nederlandse Federatie van Kankerpatiëntenverenigingen, voorzitter van de Raad van Toezicht van Maxima Medisch Centrum (Veldhoven), lid van de Raad van Commissarissen van Sophia Revalidatie (Den Haag), lid hoofdbestuur MKB Nederland en plaatsvervangend lid van de Sociaal Economische Raad (SER).

**drs. E. (Ellen) Olde Bijvank MRE**

*Zelfstandig adviseur vastgoed, zorg en welzijn, en lid Raad van Toezicht Rhiant*

Ellen Olde Bijvank is 6 jaar manager geweest in de zorg. Zij is breed bedrijfskundig opgeleid met een specialisatie op het gebied van vastgoed (Master of Real Estate). Sinds 2000 ondersteunt zij als zelfstandig adviseur zorgorganisaties, corporaties en gemeenten bij complexe vraagstukken op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Het kenmerkende van haar aanpak is (naast een stevig portie vasthoudend enthousiasme) het integraal denken: het verbinden van vastgoed/financiën met de gevolgen die het heeft op de organisatie, het beheer en de exploitatie. Daarnaast is zij actief in een aantal toezichthoudende functies. Tot slot publiceert zij frequent over het onderwerp (zorg/maatschappelijk) vastgoed en is zij op dit thema regelmatig gastspreker.

**dr. ir. M.A.R. (Mieke) Oostra**

*Professor Innovative Technology in construction at Saxion and professor Spatial Transformations Hanze University of Applied Sciences Groningen*

Het Lectoraat Innovatieve Technologie in de Bouw werkt onder leiding van Mieke Oostra op het snijvlak van onderzoek en praktijk aan vraagstukken rondom de verduurzaming van de gebouwde omgeving, met bijzondere aandacht voor de behoeften van opdrachtgevers en eindgebruikers en hoe professionele partijen hierop in kunnen spelen.

Zij studeerde Bouwkunde aan de Technische Universiteit Delft en promoveerde daar. Hierna was zij vier jaar werkzaam bij Slavenburg's Bouwbedrijven. Vervolgens was zij ruim acht jaar werkzaam als senior onderzoeker bij TNO bij de afdeling Energie- en Comfortsystemen als expert op het gebied van bouwprocesinnovatie.

**drs. G.A. (Gavin) van Osnabrugge MSre**

*Projectleider oprichting Regionale Vastgoed Organisatie regio Utrecht*

Gavin Alexander van Osnabrugge (1973) heeft een bouwkundige en bedrijfskundige achtergrond. Ervaring bij diverse gemeenten (Leeuwarden, Deventer, Sneek en Utrecht),

Provincie Drenthe en daarnaast binnen het Vastgoed in de zorgsector en bij woningbouwcorporaties. Binnen gemeente Utrecht werkzaam geweest als manager realisatie en een trekkende rol bij de doorlichting van het Vastgoed. Daarnaast als MT-lid betrokken bij de samenvoeging van het Vastgoed in de Utrechtse Vastgoed Organisatie (UVO). Verantwoordelijk voor het proces rondom de besluitvorming en oprichting van een Regionale Vastgoedorganisatie Regio Utrecht. Deelnemende gemeentes: Zeist, Houten, Vianen, Montfoort, IJsselstein, Lopik en Nieuwegein.

#### **dr. ir. G.J. (Gert-Joost) Peek MRICS**

*Lector gebiedsontwikkeling en transitie management. Kenniscentrum Sustainable Solutions RDM – Instituut voor Bouw & Bedrijfskunde en Fellow Ruimtelijke procesorganisatie, Amsterdam School of Real Estate.*

Gert-Joost Peek is lector Gebiedsontwikkeling en Transitie management aan de Hogeschool Rotterdam. Hij is eveneens eigenaar van SPOTON Consulting, waar vanuit hij adviseert, spreekt, voorziet en schrijft over duurzame gebiedsontwikkeling en projecten begeleidt en hij is als fellow Ruimtelijke procesorganisatie verbonden aan de Amsterdam School of Real Estate (ASRE). Hij was knowledge manager van Fakton financiële vastgoedregisseurs en directeur research van ING Real Estate Development. Gert-Joost is actief in diverse vastgoedgerelateerde kennisnetwerken, waaronder het Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) en het Urban Land Institute (ULI). Hij is lid van de ULI Europe Policy & Practice Committee. Hij was wetenschapsredacteur van Real Estate Magazine en is lid van de redactieraad van het tijdschrift Vitale Stad en lid van de CROW/KpVV-Programmaraad ruimte en mobiliteit en het expertpanel van Duurzaam Gebouwd.

#### **ir. M.M.C. (Marieke) Prins MRE**

*Organisatie adviseur in publiek vastgoed en lid Raad van Toezicht Zayaz*

Marieke valt al meer dan vijfentwintig jaar voor de complexe charme van vastgoed. Dat doet ze met haar eigen bureau (Organisatie-Advies in Publiek Vastgoed) en als compagnon bij de coöperatieve adviespraktijk Studio Vonk. Daarnaast is ze de initiatiefnemer van Vastgoedjunior, een platform dat kersvers afgestudeerde vastgoedkundigen aan betaald werk in het vastgoed helpt. Ze is lid van de Raad van Commissarissen bij Zayaz, bestuurslid bij muziekpodium Paradox, geeft les in strategie bij Hogeschool Avans en trekt de sponsorcommissie bij atletiekvereniging Attila. Marieke heeft lang bij de gemeente Tilburg gewerkt, waarvan de laatste jaren als hoofd Vastgoed. Ze is sinds 2012 zelfstandig en heeft sindsdien opdrachten gedaan voor diverse marktpartijen, gemeenten en woningcorporaties.

#### **ir. M.F.F. (Maurits) van Schie**

*Vastgoedadviseur Healthcare DTZ Zadelhoff*

Maurits van Schie is vastgoedadviseur bij de afdeling Healthcare van DTZ Zadelhoff. Hij houdt zich bezig met advies-, makelaardij- en beleggingsvraagstukken in de sector zorg. De vraagstukken hebben betrekking op de cure en care markt en zijn afkomstig van instellingen,



corporaties, beleggers, projectontwikkelaars et cetera. Maurits is zodoende werkzaam op het scheidsvlak van de zorg- en beleggingsmarkt en draagt bij om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen en bij elkaar te brengen. Maurits is afgestudeerd aan de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft, op het onderwerp intergemeentelijk vastgoedmanagement.

#### **ir. M. (Melger) Seebregts**

*Manager ProjectManagement Bureau gemeente Amsterdam*

Melger Seebregts is programmamanager Maatschappelijk Vastgoed en ontwikkelaar van maatschappelijk vastgoed bij de gemeente Amsterdam. Zijn werk bestaat uit het schipperen tussen gebruikerswensen en beheerbelangen. De terugkerende patronen die hij daarin ontdekt, verbeeldt hij in modellen. Deze modellen gebruikt hij om het gesprek, en daarmee de samenwerking, tussen betrokken partijen te vergemakkelijken.

#### **E. (Elisa) Souverein MsRE**

*Head Fris Research & Marketing*

Elisa Souverein (1987) studeerde Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Tijdens haar studie heeft zij zich middels (bij)banen, stages en als ZZP'er binnen het werkveld ontwikkeld tot een advies vaardige professional. Centraal hierin stonden vastgoedvraagstukken binnen het sociale domein, vanuit de geestelijke gezondheidszorg, woningcorporaties en onderwijs.

Na haar studie is zij haar loopbaan begonnen bij FRIS, waar zij een voormalige staffunctie binnen een jaar heeft weten om te vormen tot een zelfstandige en professionele Research & Consultancy afdeling. Ze houdt zich in de dagelijkse praktijk met name bezig met markt- en gebiedsanalyses, haalbaarheidsstudies en marketingvraagstukken/doelgroepbepalingen in de regio Groot Amsterdam.

#### **dr. ir. A.( Ab) Straub**

*Associate Professor TU Delft / Faculteit Bouwkunde, OTB – Onderzoek voor de gebouwde omgeving*

Ab Straub werkt sinds 1991 bij TU Delft en is in 2001 gepromoveerd op onderzoek naar de relaties tussen het strategisch woningvoorraadbeleid en het technisch beheer van woningcorporaties: 'Technisch beheer door woningcorporaties in de 21<sup>e</sup> eeuw. Professioneel, klantgericht en duurzaam'. Binnen het onderzoeksprogramma Housing stuurt hij onderzoek aan dat te maken heeft met innovaties in bouw-, renovatie- en onderhoudsprocessen. Actuele onderzoeksonderwerpen zijn inbedding van energiebesparingsbeleid in vastgoedbeheer, prestatieconcept en productinnovaties, duurzaam beheer en onderhoud, prestatiegerichte samenwerkingsvormen en ketenintegratie, levensduurdenken en levensduurkosten. Onderwijs in technisch beheer van vastgoed verzorgt hij aan de Faculteit Bouwkunde en de Faculteit Techniek, Bestuur en Management van de TU Delft.

**dr. M.H. Stijnenbosch***Lector Vastgoed***drs. W.G. (Wilma) Wolff MEd***Onderzoeker Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen*

**Martin Stijnenbosch** werkt al bijna 40 jaar in de praktijk van onderzoek en onderwijs op het gebied van vastgoed. Begonnen als economisch geograaf aan de faculteit Ruimtelijke Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht heeft hij via STOGO Onderzoek en Advies veel onderzoek uitgevoerd op het gebied van commercieel vastgoed. Momenteel is hij lector Vastgoed en bezig om samen met de docenten en onderzoekers de nieuwste ontwikkelingen te vertalen naar het onderzoek en het onderwijs binnen het Kenniscentrum Noorderruimte en de opleiding Vastgoed & Makelaardij.

**Wilma Wolf** is hogeschooldocent Onderzoek aan de Hanzehogeschool. Zij is wiskundige, bedrijfskundige en onderwijskundige en combineert deze kennis binnen haar werk als hogeschooldocent en onderzoeker voor het kenniscentrum Noorderruimte. Binnen de opleiding Vastgoed & Makelaardij is zij verantwoordelijk voor de leerlijn onderzoek in het curriculum. Zij onderhoudt intensief contact met het werkveld over opdrachten die groepen studenten in gezamenlijkheid uitwerken.

**A. (Annette) Tjeerdsma Msc***Onderzoeker Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen*

Annette Tjeerdsma MSc. heeft een bachelor Vastgoed & Makelaardij en een master Change Management. Vanaf 2010 is zij werkzaam bij de Hanzehogeschool Groningen als onderzoeker bij het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van het Kenniscentrum NoorderRuimte. Daarnaast is zij docent geweest bij de opleiding Vastgoed & Makelaardij en doceert zij op dit moment aan de opleiding Human Resource Management. Sinds 2011 is Annette betrokken bij de Barometer Maatschappelijk Vastgoed en diverse andere onderzoeken en activiteiten van het lectoraat onder leiding van Jan Veuger.

**ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS***Lector Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen*

De rode draad in het curriculum vitae van Jan Veuger (1966) is strategisch management van (maatschappelijk) vastgoed in het bedrijfsleven en de corporatiesector. Jan rondde zijn studie Master of Real Estate (MRE) in 2006 af op een onderzoek over governance van een woningcorporatie en samenhang van (kwaliteits)instrumenten. Jan is directeur van CORPORATE C Real Estate management, lector Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen, lid Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH), toezichthouder bij vier verschillende maatschappelijke organisaties op het gebied van onderwijs, jeugd- en ouderenzorg. Verder is Jan voorzitter

stichting Kwaliteit Ontwikkeling Verbetering Onderhoudsbedrijven Nederland (KOVON) en Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).

**ing. M.C. (Maarten) Vieveen MSc**

*Promovendus Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen*

Sinds zijn opleiding als bouwkundig ingenieur (2009) en planoloog (2012) houdt Maarten Vieveen zich bezig met het herontwikkelen van monumenten. Bij de onderzoeksgroep *Duurzaam Bouwen* van het kenniscentrum NoorderRuimte (Hanzehogeschool Groningen) doet hij onderzoek naar een benadering voor het herontwikkelen van duurzame beschermde monumenten. Zo is hij betrokken (geweest) bij de onderzoeken *Energieke Restauratie* van historische gebouwen (2011-2013, met betrekking tot A. de urgentie, en B. een benadering voor energiebesparing in historische gebouwen), *Energieke Sint Petruskerk Eindhoven* (2013-heden) en *Herbestemming Industrieel Erfgoed Vitens* (heden).

**dr. J. (Jan) Vis CMC RV FRICS**

*Adjunct-professor Business Valuation RSM Erasmus Universiteit*

Jan Vis is als adjunct-professor Business Valuation verbonden aan de RSM Erasmus Universiteit. Verder is hij als waarderingsdeskundige werkzaam bij Talanton Valuation Services en onder meer voorzitter van het Platform Taxateurs-Accountants (PTA). Daarnaast is hij voorzitter van de Stichting Landelijk Register van Gerechtelijke Deskundigen (LRGD). Hij is als gastdocent verbonden aan de Amsterdam School of Real Estate. Deze bijdrage weerspiegelt de persoonlijke opvattingen van de auteur.

**mr. A. (Astrid-Odille) de Visser MBA**

*Raad van Bestuur Interzorg Noord Nederland. Opdrachtgever van het Strategisch Vastgoedplan*

**R. (Rik) Schoemaker**

*Manager bureau vastgoed at Interzorg Noord Nederland*

**E. (Erwin) van der Sluis**

*Manager F & C bij Interzorg Noord Nederland*

**P. (Petra) Winters**

*Manager Klantencentrum at Interzorg Noord Nederland*

Interzorg biedt wonen, zorg en dienstverlening vanuit negen locaties in Noord- en Midden-Drenthe aan ouderen in de locaties en de omliggende wijken. Interzorg vindt het belangrijk dat cliënten zichzelf kunnen zijn en betekenisvol blijven beleven. Medewerkers bieden daarbij respectvol en gepassioneerd de helpende hand.

**dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt**

*Associate professor in Real Estate Management Delft University of Technology, Faculty of Architecture, Department of Real Estate & Housing*

Theo van der Voordt is universitair hoofddocent Corporate Real Estate Management (CREM) aan de Faculteit Bouwkunde TU Delft, afdeling Real Estate & Housing, en senior onderzoeker bij het kenniscentrum Center for People and Buildings in Delft. Hij is (co-)auteur van een groot aantal boeken en artikelen, o.a. over architectuur en gebruikswaarde; huisvesting van Het Nieuwe Werken; leegstand, herbestemming en transformatie; toegevoegde waarde van huisvesting; en zorghuisvesting.

**ing. B.C. (Brenda) van der Wal LL.B.**

*Interim manager Facilitair gemeente Hoogezand-Sappemeer, Unithoofd gebouwenbeheer van de samenwerkende gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Slochteren en Menterwolde*

Brenda van der Wal is afgestudeerd aan de Hanzehogeschool Groningen Algemene Bouwkunde en daarna heeft zij haar studie Sociaal Juridische Dienstverlening afgerond op een adviesrapport over contractrecht in de publieke sector. Sinds 2010 houdt zij zich bezig met veranderprocessen binnen de gemeentelijke organisatie: het samenvoegen van 3 gemeenten op het gebied van vastgoedmanagement en sinds 2014 het begeleiden van de mensen van de afdeling Facilitair naar een nieuwe missie. Ook dit traject wordt gemeentegrens overstijgend opgepakt, vooruitlopen op de gemeentelijke herindeling. Ondanks haar technische en bedrijfsmatige inslag is haar motto: met mensen voor mensen.

**ir. R.A. (Rinald) van der Wal**

*Directeur BBN Adviseurs*

**mr. C.J.M. (Caroline) Weebers-Vrenken MRE**

*Eigenaar Weebers Vastgoed Advocaten N.V.*

**Rinald van der Wal** is directeur van BBN adviseurs. Binnen BBN Adviseurs vervult hij tevens de rol van strategisch adviseur op het gebied van huisvestingsvraagstukken en management van vastgoedportefeuilles voor overheden en instellingen. Daarnaast is hij docent kostenmanagement en maatschappelijk vastgoed aan de Amsterdam School of Real Estate.

**Caroline Weebers-Vrenken** is partner bij Weebers Vastgoed Advocaten NV. Zij houdt zich binnen haar praktijk veelal bezig met nieuwe samenwerkingsvormen voor ontwikkeling en beheer van vastgoed. Naast advocaat is zij kern-docente Juridische en Fiscale Aspecten aan de MRE-opleiding van de TIAS.

**R. (Ruud) de Wit**

*Hoofddirecteur Vastgoedmarkt 2001-2011, consultant in communication and real estate, advisor Vastgoedmarkt & VGM, Real Estate for SDU*

Ruud de Wit is sinds 1972 actief in de journalistiek. Eerst als buitenlands correspondent in Suriname, Zuidelijk Afrika en Spanje/Portugal; en daarna ook als lid van het MT van het Limburgs Dagblad. Van 2001 tot en met 2011 was hij hoofddirecteur van Vastgoedmarkt en VGM Real Estate. Sinds zijn vertrek bij Vastgoedmarkt legt hij zich toe op het adviseren van

vastgoedbedrijven op de terreinen strategie, positiebepaling en communicatie. Daarnaast publiceert hij gespecialiseerde, research gedreven artikelen op het gebied van commercieel vastgoed. Ruud de Wit schrijft ook een blog (<http://visieopvastgoed.wordpress.com>). Eind 2013 verscheen van zijn hand het boek Vastgoedmarkt 40 jaar.

**drs. C. (Cor) Worms**

*Lector Maatschappelijk Vastgoed Hogeschool van Rotterdam*

**J. (Jorg) Otto BBA**

*Onderzoeksmedewerker Hogeschool van Rotterdam*

**Cor Worms** was Director Research & Development van Syntrus Real Estate & Finance en is Lector Maatschappelijk Vastgoed aan de Hogeschool Rotterdam, voorzitter van de jury van de IVBN Scriptieprijs en voorzitter van de VOGON, de Vereniging Onroerend Goed Onderzoekers, Nederland.

**Jorg Otto** is een recent afgestudeerde van de opleiding Vastgoed en Makelaardij aan de Hogeschool Rotterdam. Zijn afstudeerscriptie over efficiency van onderwijsvastgoed heeft hem zijn eerste baan bij het Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van diezelfde Hogeschool bezorgd. Het programma van het lectoraat heeft zijn ervaring gebruikt en toegepast met een nieuwe rekenmethodologie betreffende efficiency op fysiek, financieel economisch en strategisch gebied. Momenteel werkt Jorg voor de Hogeschool als vastgoedbeheerder en bij de opleiding Vastgoed en Makelaardij.

**dr. ir. A.M. (Anna) de Zeeuw**

*Programmamanager Hogeschool van Amsterdam fieldlab stadsdeel Nieuw West Amsterdam*

Anna de Zeeuw is in 2012 gepromoveerd op het boek 'Percepties van marktwerking en kwaliteit, ontwikkelingen in hoger onderwijs en ouderenzorg'. Zij is opgeleid als ontwerper, bedrijfskundige en bestuurskundige. Anna is coördinator van het HvA fieldlab Nieuw West en van de minor Stedelijke vernieuwing en duurzame gebiedsontwikkeling van de HvA. Het artikel is tot stand gekomen met hulp van Peter Vroom, Vroom Management & Consultancy te Delft en Esther Haverkort, manager Urban Practice Hogeschool van Amsterdam en drijvende kracht achter de HvA BOOT Vestigingen.

## Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

share your talent. move the world.

Waarom het lectoraat? Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed richt zich op het begrijpen en operationaliseren van de vastgoedwaarde van maatschappelijke organisaties als woningcorporaties, zorg-, onderwijs- en overheidsinstellingen. De thematiek van maatschappelijk vastgoed sluit daar op aan en verdiept dit door de voorzieningen in de leefomgeving. Een bedrijfskundige en organisatorische benadering is gewenst. Uit onder andere de eerder genoemde onderzoeken en het businessplan van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed (2011) blijkt dat:

- a) een bedrijfskundig perspectief voor maatschappelijke ondernemingen met maatschappelijk vastgoed meer bepalend wordt;
- b) er vraag is naar professionaliteit in besturing van maatschappelijk vastgoed;
- c) er duidelijke behoefte is aan integraal bouwen aan kennis en kenniscirculatie specifiek op het gebied van maatschappelijk vastgoed;
- d) er een wens is naar een duurzaam onderzoek- en kennisinstituut van maatschappelijk vastgoed aansluitend op duurzaamheid, energie en healthy ageing, en;
- e) de relatie tussen schaalvergroting van maatschappelijke voorzieningen, leefbaarheid, en dentiteitsontwikkeling voor krimpgebieden veel vragen oplevert voor gemeenten, corporaties, zorg en onderwijs.

Het belang van het maatschappelijk vastgoed groeit door verschillende ontwikkelingen die onderling deels samenhangen: (a) gemeenten, corporaties, onderwijs- en zorginstellingen moeten effectiever en efficiënter werken en betrekken daarin ook het maatschappelijk vastgoed dat zij hebben en gebruiken, (b) beleggers in vastgoed ontdekken maatschappelijk vastgoed als alternatief naast traditionele beleggingscategorieën als wonen, kantoren en bedrijfsruimten en (c) bewoners en gebiedsontwikkelaars (her-)ontdekken de betekenis van maatschappelijke functies en gebouwen en functies voor een gebied. Dat het management van maatschappelijk vastgoed steeds meer aan terrein gaat winnen blijkt wel uit de vele onderzoeken die plaatsvinden op hogescholen, universiteiten en in het werkveld van maatschappelijk vastgoedmanagement.

Specifiek voor dit lectoraat gaat het dan om het beschikbaar maken van ontwikkelde kennis op het terrein van maatschappelijk vastgoed in de context van de maatschappelijke opgave ten behoeve van het onderwijs en de ondersteuning van zich sterk ontwikkelende zorg, onderwijs, overheid en corporatie vastgoed. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed is daarmee van strategisch belang omdat Maatschappelijk Vastgoed binnen NoorderRuimte een versteviging geeft op onderzoeksactiviteiten gericht op krimp, leefomgeving, energie en healthy ageing.

## De leeropdracht voor het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed

De leeropdracht is gericht op het verder ontwikkelen en toepassen van theorieën en concepten van waardedenken en waardesturing door *good governance*, met een coöperatieve vorm als breekijzer voor een realistisch beleid. Deze opdracht levert niet alleen kennis op; door betrokkenheid van maatschappelijke organisaties zal het onderzoek ook inzichtelijk maken, in hoeverre maatschappelijk vastgoed in de praktijk zinvol ingezet kan worden ter bevordering van sociale cohesie. De leeropdracht omvat het beantwoorden van de volgende vraag:

*Kunnen lessen van Corporate Real Estate Management een nieuwe theorie vormen voor maatschappelijke ondernemingen met maatschappelijk vastgoed, en in het bijzonder gemeenten, ter bevordering van de sociale cohesie, waarbij het bedrijfsmiddel maatschappelijk vastgoed een verbindende factor vormt?*

Hierop wordt een antwoord gegeven met vier onderzoekslijnen:

- 1) innovatie met maatschappelijk vastgoed,
- 2) maatschappelijke opgave en de functie van maatschappelijk vastgoed,
- 3) (sociale) opgave inzichtelijk met passend vastgoed en
- 4) mogelijkheden voor (regionale) samenwerking.

Het lectoraat zal zich richten op theorievorming, onderzoek, onderwijsontwikkeling en kennisuitwisseling op het terrein van Maatschappelijk Vastgoed. Het gaat daarbij om de relatie tussen maatschappelijke opgaven van overheid, zorg, onderwijs en corporaties en de inzet van vastgoed. En vooral om onderzoek naar de vertaalslag van maatschappelijke opgaven naar ondernemerschap met maatschappelijk vastgoed en daarbij is de opgave niet alleen '*de dingen goed te doen, maar ook de goede dingen te doen*'.

## Publicaties, onderzoeksrapporten en lezingen lectoraat Maatschappelijk Vastgoed 2013-2014

### Boeken

- Veuger, J. et al (2014), *De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement. Samenhang in maatschappelijk vastgoed, economie, herbestemming en leegstand*. Assen: Van Gorcum (142 p.).
- Veuger, J. (2013), *Denken in waarden. Thinking in terms of values*. Lectorale rede. (63 p.).
- Veuger, J. (2013), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. 2<sup>e</sup> druk. Assen: Van Gorcum (365 p.).

### Boekhoofdstukken

- De Klerk, E. & J. Veuger (2014), *Professionaliseren cultureel vastgoed: nog drie stappen te gaan*. In: Lectorenboek erfgoed en ruimte: *De wijde blik. Het snijvlak van ruimtelijke ordening en erfgoed; onderzoek en onderwijs in het HBO*, p. 61-64. Amersfoort: Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

### Wetenschappelijk- en professionele publicaties

- Veuger, J. (2014), *Vijf conclusies over idealen. Onderzoek vastgoedbeleid gemeente Enschede 2001-2013*. In B&G, juli/augustus 2014, p. 14-17. Den Haag: BNG Bank.
- Veuger, J. (2014), *De missing link in gemeentelijk omgang met bestaande voorraad*. Building Business. Amsterdam: Building Business.  
<http://www.buildingbusiness.nl/news/1403/15/De-missing-link-in-gemeentelijke-omgang-met-bestaande-voorraad/>
- Veuger, J. (2014), *Raadgever Maatschappelijk vastgoed*. Gemeenteraads informatie. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- Veuger, J. (2014), *Professionalisering van maatschappelijk vastgoed is cruciaal*. Column in Building Business. Amsterdam: Building Business.
- Veuger, J. (2014), *Ondernemerschap is bittere noodzaak: bezuiniging en kans*. Dubbelinterview Hans Buijelaar en Jan Veuger in Vakblad Maatschappelijk Vastgoed, nr.01-2014, p. 5-8.. Amersfoort: Elba Media.
- Veuger, J. (2014), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: zichtbare effecten maatschappelijk Vastgoed bepalen vastgoedwaarde*. In: Building Business.  
<http://www.buildingbusiness.nl/news/493/15/Barometer-Maatschappelijk-Vastgoed-Zichtbare-effecten-maatschappelijk-vastgoed-bepalen-vastgoedwaarde/>
- Dagblad van het Noorden (2014), *Wetenschap en kunst tot het eind*. Groningen: Dagblad van het Noorden.



- Klerk, E. en J. Veuger (2014), *Cultureel vastgoed interessant voor beleggers. Onderzoek naar professionaliseren gemeentelijk cultureel vastgoed*. In Vastgoedmarkt, februari 2014, jaargang 41, p. 63. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Veuger, J. (2013), *Je moet je visie helder hebben*. In: *Woonzorg Nederland wil zijn klanten kennen*. Lucide, nr.4, p. 39. Houten: Springer Media & Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen.
- Veuger, J. (2013), *Jan Veuger wordt lector in Groningen*. In: PropertyNL, jrg. 13, nr. 16, p. 81. Amsterdam: PropertyNL.
- Veuger, J. & A. Kil (2013), *Kenniscentra Maatschappelijk Vastgoed. Eenheid in verscheidenheid: een veldverkenning*. In Barometer Maatschappelijk Vastgoed. Perspectieven en onderzoek op maatschappelijk en financieel rendement, p. 285-295. Assen: Van Gorcum.
- Veuger, J. (2013), *IPD Vastgoeddata maatschappelijk rendement beperkt*. In Real Estate Magazine, Real Estate Magazine, nr. 86, p. 16-19. Weka uitgeverij.
- Veuger, J. (2013), *Maatschappelijke organisatie moet vastgoed aansturen*. Interview in Vastgoedmarkt, februari 2013, jrg. 40, p. 59. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Veuger, J. (2013), *Maatschappelijk vastgoed veel bedrijfskundiger aanvliegen*. Interview in Building Business, jrg. 15, nr. 2, p. 42-43. Amsterdam: Building Business.
- Veuger, J. (2013), *CREM voor woningcorporaties*. In: Service magazine, jrg. 20, nr. 2, p.24-27. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Veuger, J. (2013), *Bedacht in het Noorden. Vraag: slopen of herbestemmen?* Interview in Dagblad van het Noorden, jrg. 12, nr. 177, p. 21. Groningen: Dagblad van het Noorden.
- Veuger, J. (2013), *Professionalisering maatschappelijk vastgoedmanagement bij gemeenten*. In: *Vastgoedrapport 2013 Groningen-Assen: Maatschappelijk vastgoed*. Groningen: Stichting Vastgoedrapportage regio Groningen Assen.
- Aalbers, F.P.H. & J. Veuger (2013), *Optimaal verantwoord resultaat in gemeentelijk maatschappelijk Vastgoed*. Amsterdam: MVGM, Provada.
- Aalbers, F.P.H. & J. Veuger (2013), *Eindwaarde: waar of niet waar?* Amsterdam: MVGM, Provada.
- Kootstra, D. & J. Veuger (2013), *De waarde van een schoolgebouw*. In: Rooilijn, Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijke ordening, jrg. 46, p.54-59. Amsterdam: Faculteit der maatschappij en gedragswetenschappen, afdeling geografie, planologie en internationale ontwikkelingsstudies van de Universiteit van Amsterdam.
- Olde Bijvank, H.M. & J. Veuger (2013), *Zelf(zorg)organisatie in een coöperatie*. In FMI, nr. 10. P.36-39. Naarden: Facility Management Nederland.
- Olde Bijvank, H.M. & J. Veuger (2013), *Scheiden wonen & zorg: zekerheden over de schutting?* In: Vitale Stad, nr. 3, p. 14. Amersfoort: Elba.
- Bouwstenen voor Sociaal (2013), *Barometer zonder cijfers*. Boekbespreking. Amersfoort: Bouwstenen voor sociaal. In: <http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/?q=Barometer%20Maatschappelijk%20Vastgoed%202013>

- Maatschappelijk Vastgoed (2013), *Eigen initiatief is het toverwoord*. Boekbespreking Barometer Maatschappelijk Vastgoed in: Vitale Stad, p. 5. Amersfoort: Elba Media
- RICS (2013), *Publicatie: Barometer Maatschappelijk Vastgoed: Onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. In: <http://www.rics.org/nl/knowledge/het-latest-nieuws/news/publicatie-barometer-maatschappelijk-vastgoed-onderzoeken-en-perspectieven-op-maatschappelijk-en-financieel-rendement/>
- SciencGuide (2013), *Greep op vastgoed*. Boekbespreking lectorale rede van Jan Veuger. In: <http://www.scienceguide.nl/201311/greep-op-vastgoed.aspx>
- Vastgoed Journaal (2013), *Nieuwe trends en ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed geboekstaafd*. In: <http://www.vastgoedjournaal.nl/news/12860/57/Nieuwste-trends-en-ontwikkelingen-in-maatschappelijk-vastgoed-geboekstaafd/>
- Aedes Magazine (2013), *Herbestemming in Drenthe*.

## Onderzoeksrapporten

- Veuger, J. (2014), *Publiek Vastgoed 2.0. Multidisciplinaire aanpak krimp, leegstand en herbestemming gemeentelijke maatschappelijk vastgoed*. SiA aanvraag lectoraat Maatschappelijk Vastgoed.
- Veuger, J., (2014), *Rekenkameronderzoek maatschappelijk vastgoed gemeente Haren (Gn). Rapport onderzoek vastgoedbeleid gemeente Haren*. Haren: Rekenkamer gemeente Enschede. Vertrouwelijk.
- Veuger, J. (2014), *Trends en ontwikkelingen Maatschappelijk Vastgoed*. In: *Vastgoedrapport 2014 Groningen-Assen: Maatschappelijk vastgoed*. Groningen: Stichting Vastgoedrapportage regio Groningen Assen.
- Veuger, J. en M.H. Stijnenbosch (2014), *Toekomst centrum dorp Winsum*. Winsum: College vanBurgemeester en Wethouder.
- Veuger, J. en A. Tjeerdsma (2014), *Resultaten landelijk onderzoek vastgoedmanagement onder instutionele en particuliere eigenaren/beleggers, gemeenten, corporaties en zorginstellingen*. Nieuwegein: Vastgoedmanagement Nederland.
- Veuger, J. (2013), *Gezond ouder worden in een leefbare omgeving. Case Annerveenschekanaal als vliegwiel voor andere initiatieven*. Groningen: Centre of Expertise Healty Ageing.
- Veuger, J. (2013), *Levensbestendig wonen*. Groningen: Centre of Expertise Healty Ageing.
- Tjeerdsma, A. en J. Veuger (2013), *Vastgoedrapport 2013 Groningen-Assen: Maatschappelijk vastgoed*. Groningen: Stichting Vastgoedrapportage regio Groningen Assen.
- Veuger, J., M. Stijnenbosch & A. Tjeerdsma (2013), *Veronderstelde werkelijkheid. Rapport onderzoek Vastgoedbeleid gemeente 2001-2103. Enschede*. Enschede: Rekenkamer gemeente Enschede. Vertrouwelijk.

## Lezingen

- Veuger, J. (2014), *Professioneel omgaan met maatschappelijk vastgoed*. Initiator en keynote spreker seminar met m.m.v. Guus Berkhout (Triodos), Brenda van der Wal (gemeente Hoogezand), Henk de Kok (gemeente Rotterdam) en Jean Baptiste Benraad (Nationaal Programma Herbestemming). Utrecht: Building Business.
- Veuger, J. (2014), *Expertmeeting zorgvastgoed & financiering*. Medeinitiator en dagvoorzitter m.m.v. prof.dr. G. van Montfoort (Actiz) en drs. G. Verduijn (Woonzorg Nederland). Nijmegen: Stadsregio Arnhem Nijmegen.
- Veuger, J. (2014), *Classificatie, indeling naar eigendom*. Spreker op congres m.m.v. dr.ir.ing. I.I. Jansen, prof.dr.ir. J. Rotmans, prof.dr. J. Latten en P. van Zadelhoff. Lustrum congres Vastgoedmanagement Nederland. Nieuwegein: Vastgoedmanagement Nederland.
- Veuger, J. (2014), *Krimponderzoek en de gevolgen voor beleid. De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement*. Workshop Kennisnetwerk Krimp Noord-Nederland. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen en Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. (2014), *Samenwerking in gemeenten met maatschappelijk vastgoed*. Conferentie Maatschappelijk Vastgoed. Amersfoort: Elba Media. Groningen: Iecoraat Maatschappelijk Vastgoed, Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. (2014), *Gastcollege ethiek en maatschappelijk vastgoed*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. (2014), *Waarderingsmethodiek en vastgoedstrategie voor schoolgebouwen*. Lezing themabijeenkomst 'Wat wordt de kwaliteit van de onderwijshuisvesting?' Amersfoort: NV SRO.
- Veuger, J. (2014), *Expertmeeting Maatschappelijk Vastgoed voor bestuurders*. Winschoten/Assen: ABC Nova.
- Veuger, J. (2014), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: trends en ontwikkelingen*. Gastcollege in onderzoeksprogramma De Stad. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Veuger, J. (2014), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed*. Gastcollege. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. (2014), *Concentratie vastgoedbeheer gemeente Emmen*. Expertmeeting met CDA fractie gemeenteraad gemeente Emmen.
- Veuger, J. (2014), *De zorg en vastgoed*. Lezing Lions Club the Broken Circle. Emmen: Scheper Ziekenhuis. Groningen:
- Veuger, J. (2014), *Servicekosten 2.0*. Workshop Werkgroep Vastgoedmanagement Nederland. Nieuwegein: VGM NL.
- Veuger, J. (2013-2014), Expert in *Ontwikkelvisie luchthavenomgeving Groningen Airport Eelde*. Assen en Tynaarlo: bestuurders provincie Drenthe en de gemeente Tynaarlo.
- Veuger, J. (2013), *Denken in waarden*. Lector installatie.
- Veuger, J. (2013), *Congres Barometer maatschappelijk vastgoed 2013: onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. Initiator en keynote spreker met m.m.v. Guus Berkhout (Triodos bank), Anna de Zeeuw (Hogeschool van

- Amsterdam) Cor Worms (voorzitter VOGON) en Erik Dannenberg (bestuur VNG). Zwolle.
- Veuger, J. (2013), *Trends en ontwikkelingen maatschappelijk vastgoed*. Spreker Nationaal Netwerk Bevolkingsdaling, werkgroep Wonen en Ruimte. Utrecht: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Veuger, J. (2013), *Kennisdag Krimp, maatschappelijk vastgoed en verduurzaming*. Initiator en keynote spreker m.m.v. Sabine Meier (Hanzehogeschool Groningen), Brenda van der Wal (gemeente Hoogezand), Irma Thijssen (Rijkdienst Ondernemend Nederland). Assen.
- Veuger, J. (2013), *Gastcollege ethiek en maatschappelijk vastgoed*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. (2013), *Maatschappelijk vastgoed in 50 gemeenten*. Keynote spreker. Alphen aan de Rijn: gemeente Alphen aan de Rijn.
- Veuger, J. (2013), *Kenniskring lectoraat Maatschappelijk Vastgoed: de onderzoeksagenda*. Initiator en keynote spreker.
- Veuger, J. (2013), *Concentratie vastgoedbeheer gemeente Emmen*. Expertmeeting met College van Burgemeester, wethouders en managementteam gemeente Emmen.
- Veuger, J. (2013), *De crisis voorbij met maatschappelijk vastgoed. Het onderzoeksprogramma van het lectoraat maatschappelijk vastgoed*. Lunchlezing. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. (2013), *Maatschappelijk vastgoed en waardedenken*. Gastcollege Academie voor de Bouwkunst. Groningen:
- Veuger, J. et al (2013), *Verantwoord optimaal resultaat in maatschappelijk vastgoed*. Debatvoorzitter expertmeeting Provada in samenwerking met MVGM, VGM NL, Woonzorg Nederland en IPD Nederland.
- Veuger, J. en J.P. Elhorst (2013), *Strategisch management van regionale economie, maatschappelijk vastgoed, herbestemming en krimp*. Exclusieve 5 daagse leergang voor vier gemeenten. Borger.
- Veuger, J. & D. Kootstra (2013), *Onderwijs en zorg in de wijk: uitdagingen en kansen*. Workshop. Ede: Conferentie Maatschappelijk Vastgoed.





